



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# HOTELLIHENKILÖKUNNAN TYÖTYYTYVÄISYYS

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Matkailun ala  
Hotelli- ja ravintola-alan  
koulutusohjelma  
Majoituksen suuntautumisopinnot  
Opinnäytetyö  
Syksy 2011  
Inka Koskimäki

Lahden ammattikorkeakoulu  
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

KOSKIMÄKI, INKA:

Hotellihenkilökunnan työtyytyväisyys

Majoitustoiminnan suuntautumisvaihtoehdon opinnäytetyö, 59 sivua, 5 liitesivua

Syksy 2011

## TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee henkilökunnan työtyytyväisyyttä hotellissa. Työn toimeksiantajana oli helsinkiläishotelli. Tavoitteena oli selvittää työtyytyväisyyden tila hotellissa. Lisäksi selvitettiin, mitkä työtyytyväisyystekijät vaikuttivat hotellihenkilökunnan tyytyväisyyteen eniten ja löytyikö tyytyväisyydessä osastojen välisiä eroavaisuuksia.

Työn teoriaosuudessa käsiteltiin lyhyesti hotellia toimintaympäristönä ja työtyytyväisyystutkimuksia osana henkilöstönjohtamista. Työn keskeisimmät käsitteet työtyytyväisyys ja työtyytymättömyys pohjautuivat Frederick Herzbergin kahden faktorin teoriaan, joka myös esiteltiin teoriapohjassa. Niiden lisäksi työtyytyväisyyttä tarkasteltiin muutamista työelämän näkökulmista, kuten sitoutuneisuudesta ja asiakastytytyväisyydestä.

Työssä käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselylomaketta. Kysely toteutettiin kokonaisotantana kahteen kertaan, kesällä 2011 ja syksyllä 2011, vähäisten vastausmäärien vuoksi. Lopulta vastauksia kertyi 17 mahdollisesta 24:stä, jolloin vastausprosentiksi saatiin 70,8 %.

Tutkimustuloksista selvisi, että työtyytyväisyyden tila oli hotellissa hyvä. Tyytyväisimpiä työntekijät olivat esimies- ja alaisuhteisiin, asiakassuhteisiin ja työskentelyolosuhteisiin. Työtyytymättömyyttä saivat eniten aikaan kehittymis- ja etenemismahdollisuuksien riittämättömyys, vastuu sekä työn sisältö. Osastoittain oli havaittavissa joitakin eroavaisuuksia, joista merkittävimmät olivat, että vastaanoton ja ravintolan työntekijät kokivat tiedonkulun ja työergonomian toimivan hotellissa huonosti. Ravintolan työntekijät olivat myös tyytymättömiä ristiriitailanteisiin puuttumisen hitauteen. Kerroshuollon työntekijät olivat sen sijaan erityisen tyytymättömiä työnsä sisältöön sekä palkkaan. Yhtäläisyyksinä mainittakoon, että osastot kokivat kiireen haittaavan työn tekoa, mutta esimiesten kanssa tultiin toimeen erinomaisesti.

Avainsanat: Työtyytyväisyys. Työtyytymättömyys

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Tourism and Hospitality

KOSKIMÄKI, INKA:

Hotel personnel's job satisfaction

Bachelor's Thesis in Hotel and Restaurant Management, 59 pages, 5 appendices

Autumn 2011

## ABSTRACT

---

This thesis deals with hotel personnel's job satisfaction. The client of this thesis was a hotel in Helsinki. The main aim was to investigate the status of job satisfaction at the hotel. In addition, it aims to find out which factors contributed to job satisfaction the most and figure out if there were satisfaction differences between departments.

The theoretical framework of the study, dealt with a hotel as a working environment and employee satisfaction surveys as part of personnel management. The key concepts of this study were job satisfaction and job dissatisfaction, which were based on Frederick Herzberg's two-factor theory. In addition, job satisfaction was reviewed from some perspectives of work, such as commitment and customer satisfaction.

The study used quantitative research methods. The method of collecting data was a questionnaire. The survey was carried out twice, in summer 2011 and autumn 2011, because of low response rates. Ending with 17 responses from a possible 24, the response rate was 70.8%.

The research results revealed that job satisfaction at the hotel was good. Employees were most satisfied with relations with supervisors and co-workers as well as customer relations and working conditions. Job dissatisfaction was mostly created by inadequate improvement and advancement opportunities, as well as responsibility and the content of work. The hotel departments had some noticeable differences with job satisfaction. The most significant being that the reception and restaurant employees felt, that the flow of information and ergonomics at work were in a poor state. The restaurant staff was also dissatisfied with slow intervention in conflict situations. The cleaning workers were particularly unhappy with the content of their work and pay. The departments all mentioned that urgency really hampered their work, on the other hand, everybody got along with their superiors outstandingly well.

Key words: Job satisfaction, Job dissatisfaction

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	HOTELLI TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ	4
2.1	Työilmapiiri	5
2.2	Toimeksiantajan esittely	6
3	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	7
3.1	Henkilöstövoimavarojen johtaminen	7
3.2	Organisaation kehittäminen	8
3.3	Työtyytyväisyystutkimukset	9
4	TYÖTYTYVÄISYYS	9
4.1	Työtyytyväisyyden määritelmä	10
4.2	Työtyytymättömyys	11
4.3	Työmotivaatio	12
4.4	Herzbergin kahden faktorin teoria	13
4.4.1	Työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät	14
4.4.2	Työtyytymättömyyteen vaikuttavat tekijät	17
5	TYÖTYTYVÄISYYDEN TUTKIMINEN	24
5.1	Työntekijöiden ikä ja sukupuoli	25
5.2	Työntekijöiden koulutustausta	26
5.3	Työsuoritukset ja tuottavuus	26
5.4	Asiakastytyväisyys	27
5.5	Työntekijöiden sitoutuneisuus	28
5.6	Poissaolot	28
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	29
6.1	Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä	29
6.2	Kyselylomakkeen laatiminen	30
6.3	Aineiston keruu	31
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET	34
7.1	Vastaajien taustatiedot	35
7.2	Työtyytyväisyyden tilanne	36
7.3	Työn sisältö ja vastuu	37
7.4	Palkitseminen	38
7.5	Esimies-, alais- ja asiakassuhteet	40

7.6	Ilmapiiri ja työskentelyolosuhteet	41
7.7	Sitoutuneisuus ja poissaolot	43
7.8	Eriyistä tyytyväisyyttä aikaansaavat tekijät	44
7.9	Kehittämistä kaipaavat tyytyväisyystekijät	46
7.10	Työtyytyväisyyden selvittäminen jatkossa	47
7.11	Johtopäätökset	48
8	YHTEENVETO JA ARVIOINTI	52
8.1	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	54
8.2	Työskentelyn arviointi ja jatkotutkimusaiheet	58
	LÄHTEET	60
	LIITTEET	64

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on hotellihenkilökunnan työtyytyväisyys. Työtyytyväisyyttä on käsitteenä kuvattu tunnepohjaisena reaktiona, joka syntyy työstä. Tyytyväisellä henkilökunnalla katsotaan olevan yhteys moneen työelämän ilmiöön, kuten tuottavuuteen, henkilökunnan vaihtuvuuteen ja työsuorituksiin. Työtyytyväisyystutkimuksien avulla voidaankin selvittää työntekijöiden asenteita työtään kohtaan, ja samalla tutkimukset toimivat myös henkilöstöjohtamisen apuvälineenä.

Valitsin työtyytyväisyyden opinnäytetyöni aiheeksi henkilökohtaisen kiinnostuksen vuoksi. Kiinnostukseeni vaikuttivat kokemukseni työelämässä sekä ystäväni ja sukulaisten kertomukset huonosta työilmapiiristä ja työntekijöiden tyytymättömyydestä. Lisäksi koin aiheen todella ajankohtaiseksi, sillä työntekijöiden hyvinvoinnista keskustellaan paljon mediassa ja sille annetaan tällä hetkellä enemmän arvoa kuin aikaisemmin.

## *Tutkimusmenetelmä*

Opinnäytetyön päätavoitteena on selvittää työtyytyväisyyden tämänhetkinen tilanne toimeksiantajahotellissa. Toimeksiantajaltani saamieni tietojen mukaan hotellissa ei ole aikaisemmin tehty työtyytyväisyystutkimusta, ja sen vuoksi tutkimus koetaan aiheelliseksi. Tutkimus toteutetaan käyttäen kvantitatiivista eli määrällistä menetelmää. Kvantitatiiviselle menetelmälle tyypillistä on, että tulokset ilmoitetaan numeerisessa muodossa. Määrällisiä tutkimuksia voidaan toteuttaa muun muassa kokeellisesti, tiettyä tapausta tutkimalla tai survey-tutkimuksilla, kuten strukturoiduilla haastatteluilla ja kyselylomakkeilla. Erityisesti survey-tutkimuksien tarkoituksena on kerätä tietoa niin sanotusti standardoidussa muodossa. Tällöin tulosten vertailu ja tulkinta on helpompaa, koska vastauksiin voi vastata vain lomakkeen tai haastattelijan tarjoamassa muodossa. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 130–136; 186.)

Tässä tutkimuksessa työtyytyväisyyttä selvitetään kyselylomakkeen avulla. Tavoitteena on löytää ne tekijät, jotka vaikuttavat henkilökunnan tyytyväisyyteen. Tarkoituksena on myös, että tutkimuksen tekeminen tuottaa toimeksiantajalle

hyötyä, ja että toimeksiantaja kiinnostuu työtyytyväisyyden säännöllisestä selvittämisestä. Tutkimuskysymykseni ovat:

- Mikä on hotellin suorittavan tason henkilökunnan työtyytyväisyyden nykytilanne?
- Mitkä työtyytyväisyyden osa-alueet vaikuttavat eniten hotellin suorittavan tason henkilökunnan tyytyväisyyteen?
- Onko työtyytyväisyydessä eroavaisuuksia hotellin eri osastojen välillä?

Kyselylomake muodostuu taustatietoja kartoittavista kysymyksistä sekä työtyytyväisyyttä koskevista väittämistä, joihin on valmiit vastausvaihtoehdot. Taustatietoa kerätään työntekijän iästä ja sukupuolesta, hänen palveluvuosistaan yrityksessä sekä hänen halukkuudestaan vaihtaa työpaikkaa tulevaisuudessa. Nämä kysymykset ovat monivalintaisia. Työtyytyväisyyttä koskevat kysymykset on väittämämuodossa ja niihin vastataan 4-portaisella Likertin asteikolla. Lisäksi lomakkeella on kaksi työtyytyväisyyttä koskevaa monivalintakysymystä, joissa selvitetään mihin työntekijä on erityisen tyytyväinen ja mitkä tekijät vaativat kehittämistä. Lomakkeen lopussa on tilaa kommenteille ja kehitysehdotuksille. Työntekijöillä on kolme viikkoa aikaa kyselyyn vastaamiseen.

### *Rajaus*

Tutkimukseen osallistuu koko henkilökunnasta ainoastaan suorittavan tason työntekijät, eli esimiestason henkilöstö jää kyselyn ulkopuolelle. Rajaus on vedetty suorittavaan henkilöstöön, koska yhtenä työtyytyväisyyden mittarina on esimiestyön toimivuus. Esimiestason henkilöstön vastauksia ei voitaisi pitää luotettavina ja puolueettomia, mikäli heidän tyytyväisyytään mitattaisiin samalla kyselylomakkeella kuin suorittavan tason työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Koska esimiehet eivät kyselyyn osallistu, en myöskään selvitä tutkimuksessa statuksen vaikutusta työtyytyväisyyteen. Katson, että hotellin suorittavan tason työntekijät ovat samanarvoisia.

Koska opinnäytetyö käsittelee työtyytyväisyyttä, olen tarkoituksella jättänyt työmotivaation käsittelyn työn ulkopuolelle. Koin työmotivaatio-käsitteen määritte-

lyn kuitenkin tärkeäksi, koska se auttaa ymmärtämään työtyytyväisyys-käsitettä ja molemmat käsitteet nivoutuvat teorioissa tiiviisti yhteen.

### *Teoreettinen viitekehys*

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys etenee yleisestä yksityiskohtaiseen. Viitekehyksessä kuvataan aluksi henkilöstöjohtamista ja siihen liittyvää organisaation kehittämistä, jossa todetaan, että työtyytyväisyystutkimukset ovat yksi osa organisaation kehittämistä. Tämän jälkeen käydään läpi työtyytyväisyyttä käsitteenä ja avataan Frederick Herzbergin kahden faktorin teoriaa, johon työn tutkimusosa perustuu. Lopuksi viitekehyksessä selvitetään, mistä muista eri näkökulmista työtyytyväisyyttä on aikaisemmin tutkittu.

Teoreettisen viitekehysten painotus on Herzbergin kahden faktorin teorialla sekä niin sanotuilla työelämän ilmiöillä, joiden suhdetta työtyytyväisyyteen on aikaisemmin selvitetty. Näitä ovat esimerkiksi työsuoritukset, tuottavuus, asiakastytyytyväisyys sekä iän, sukupuolen ja koulutustaustan vaikutus työtyytyväisyyteen.

### *Keskeisimmät käsitteet*

Opinnäytetyön keskeisimpiä käsitteitä ovat työtyytyväisyys sekä työtyytymättömyys. Työtyytyväisyys on tunne, jolla ihminen suhtautuu työhönsä. Frederick Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan pääasiallisena erona tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden välillä on se, että niihin vaikuttavat eri asiat, eli ne eivät ole toistensa vastakohtia. Hän jaottelee työtyytyväisyyden sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Sisäisiä tekijöitä ovat itse työhön liittyvät tekijät, jotka synnyttävät työtyytyväisyyttä, ja ulkoisia työympäristöön liittyviä tekijöitä, jotka sen sijaan vähentävät työtyytymättömyyttä. Kyselylomakkeen kysymykset käsittelevät muun muassa alaisten vastuuta, esimiesten ja alaisten välistä viestintää, palautetta, etenemis- ja kouluttautumismahdollisuuksia, palkkaa, työn organisointia ja päätöksentekoa, työskentelyolosuhteita sekä alaisten kiinnostusta työtään kohtaan.



## 2 HOTELLI TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

Organisaation toimintaympäristö voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen ympäristöön. Ulkoiseen toimintaympäristöön vaikuttavat esimerkiksi kilpailu, lainsäädäntö sekä yrityksen sidosryhmät. Sidosryhmiin katsotaan kuuluvan niin omistajat, asiakkaat kuin jälleenmyyjätkin eli esimerkiksi matkatoimistot. Sisäiseen toimintaympäristöön sen sijaan vaikuttavat liikeidea, eli kenelle, miten ja missä yritys toimii, sekä lisäksi yrityksen voimavarat ja henkilökunnan osaaminen. (Brännare, Kairamo, Kulusjärvi & Matero 2005, 32, 50.)

Hotellien kilpailijoita ovat kaikki majoitusta tarjoavat liikkeet. Hotellit ovat laadultaan korkealuokkaisimpia majoitusta tarjoavia majoitusliikkeitä. Hotelleille on tyypillistä, että ne tarjoavat asiakkailleen muitakin palveluita majoituksen ohella, ja sen vuoksi varsinkin suurimmissa hotelleissa työntekijöitä voi olla runsaasti. Hotelli on toimintaympäristönä erityinen siinä mielessä, että työntekijöiden työtehtävät ja vastuut jakautuvat osastoittain. Osastoja voivat olla vastaanotto, myyntipalvelu, ravintolat ja kerroshuolto. Suurimmissa hotelleissa mahdollisille kokoustiloillekin on omat vastuuhenkilönsä. Pienissä hotelleissa sen sijaan vastuiden ja työtehtävien rajat ovat piilevämpiä, ja vastaanottovirkailija voi samanaikaisesti toimia niin tarjoilijana kuin siivoajanakin. (Hemmi & Lahdenkauppi 2002, 170–172.)

Koska toiminta jakautuu hotelleissa osastoittain, on yhteistyön sujuminen kaikkien työntekijöiden välillä erityisen tärkeää, jotta asiakkaille saadaan tuotettua onnistuneita majoituskokemuksia. Hotellissa työskentely vaatiikin henkilökunnalta muun muassa palvelualttiutta, kärsivällisyyttä, joustavuutta ja kielitaitoa. Matkailu- ja ravintola-alalle tyypillistä on myös se, että henkilökunta on iältään melko nuorta ja työntekijöistä enemmistö on naisia (Hemmi & Lahdenkauppi 2002, 185; Kandolin, Tilev, Lindström, Vartia & Ketola 2009, 10).

## 2.1 Työilmapiiri

Ilmapiiri on tunnelma, joka muodostuu ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta organisaatiossa. Rauramon (2004, 125) mukaan työilmapiiri syntyy eri ulottuvuuksista, kuten rakenteesta, vastuusta, riskeistä, palkitsemisesta, lämmöstä ja tuesta sekä ristiriidoista. Rakenteella tarkoitetaan yrityksen sääntöjä, ohjeita ja toimintatapoja, joiden mukaisesti kaikki toimivat. Vastuulla tarkoitetaan yksilön vaikutusmahdollisuuksia sekä mahdollisuuksia itsenäiseen ja vastuuntuntoiseen työskentelyyn. Riskeillä taas tarkoitetaan yksilön kokemuksia työn haasteellisuudesta. Myös ristiriidat ovat osa työilmapiiriä, ja niiden ilmeneminen on luonnollista. Tosin ne pitäisi pyrkiä ratkaisemaan heti niiden ilmettyä. Palkitsemisen, lämmön ja tuen voidaan katsoa olevan yhteydessä työntekijöiden välisiin suhteisiin sekä esimiehen henkilöstönjohtamistaitoihin.

Rensis Likertin (1967) mukaan ilmapiirin muodostumiseen vaikuttavat viestintä, päätöksenteko, henkilöstöstä huolehtiminen, henkilöstön vaikutusmahdollisuudet, teknologian hyödyntäminen ja työmotivaatio. Koska esimies pystyy vaikuttamaan kaikkiin näihin tekijöihin, on johtamisella suuri vaikutus siihen, minkälainen ilmapiiri organisaatiossa vallitsee. (Viitala 2004, 63.)

Työilmapiirin on myös huomattu vaikuttavan niin työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen kuin työn tuloksiinkin. Erityisesti ihmis- ja suorituskeskeisessä ilmapiirissä voi ilmetä korkeaa työtyytyväisyyttä ja yhteishenkeä. Tämä johtuu siitä, että ihmiskeskeisessä organisaatiossa osataan ottaa huomioon työntekijöiden tarpeet, ja siten arvot sekä toimintamallit ovat hyvin ihmisläheisiä. Lisäksi ihmiskeskeisessä ilmapiirissä korostuu yhteisöllisyys ja oikeudenmukaisuus, joka näkyy päätöksenteossa ja työntekijöiden tasapuolisessa kohtelussa. Suorituskeskeisessä ilmapiirissä sen sijaan korostuu tehokkuus ja työntekijöiden innovatiivisuus, ja tavoitteet pyritään asettamaan korkealle. Työntekijät pääsevät siis itse vaikuttamaan työhönsä, ja se lisää tyytyväisyyttä. (Viitala 2004, 64; Nummelin 2008, 125; Työmotivaatio 2011.)

## 2.2 Toimeksiantajan esittely

Hotellin henkilökunta muodostuu noin 30 työntekijästä. Tutkimuksen kohderyhmään kuuluu kuitenkin vain suorittavan tason työntekijät, joita on yhteensä 24 henkilöä. Osastoittain henkilökunta jakautuu niin, että vastaanotossa on kuusi työntekijää, ravintolassa on tarjoilijoita ja kokkeja yhteensä seitsemän, ja kerroshuollossa työskentelee 11 henkilöä.

Toimeksiantajan pyynnöstä muut hotellia koskevat tiedot jätetään julkaisematta.

### 3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan yrityksen yhden tärkeimmän tuloksentekijän, eli henkilökunnan johtamista. Sillä pyritään sitouttamaan henkilökuntaa sekä kehittämään heidän motivaatiotaan ja tuottavuuttaan. Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa kolmeen osaan: henkilöstövoimavarojen johtamiseen, työelämän suhteiden johtamiseen ja johtajuuteen. (Viitala 2004, 12, 16.) Tässä luvussa tarkastellaan opinnäytetyön aiheen kannalta merkittävintä osa-aluetta eli henkilöstövoimavarojen johtamista ja siihen liittyvää organisaation kehittämistä.

#### 3.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Henkilöstövoimavarojen johtamisessa on Kauhasen (2010, 16, 31) mukaan kyse työntekijöiden rekrytoimisesta, säilyttämisestä, motivoimisesta, kehittämisestä sekä palkitsemisesta. Henkilöstövoimavarojen johtamista voidaan siten pitää yhtenä liiketoimintaa tukevana tekijänä. Tavoitteena on, että yritys vetää puoleensa työntekijöitä, joista se on kiinnostunut, sekä saa työntekijät sitoutumaan motiivoinnin ja kehittämisen avulla. Lisäksi tavoitteisiin kuuluu, että yritys tarjoaa mahdollisuudet onnistuneisiin työsuorituksiin ja palkitsee niistä sekä tukee työntekijöiden työkykyä työurien pidentämiseksi. Syy siihen, miksi yritykset kuitenkin usein epäonnistuvat henkilöstövoimavarojen johtamisessa on, että esimiehet eivät pidä asiaa tärkeänä, heillä ei ole tarpeeksi tietoa asiasta, tai että henkilökunnan katsotaan olevan ainoastaan kustannuserä.

Työsopimuslaissa (55/2001, 1 §) on määritelty työnantajan yleisvelvoite, joka kuvaa hyvin työnantajan vastuuta työntekijöistään:

*Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muuttaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työuralaan etenemiseksi.*

Yleisvelvoitteesta käy ilmi hyvin se, miten tärkeä osa viestintä on henkilöstövoimavarojen johtamista. Viestintä lisää työntekijöiden välistä vuorovaikutusta ja auttaa työntekijöitä ymmärtämään yrityksen toimintaa paremmin. Kun yrityksen asioista tehdään tuttuja niistä säännöllisesti mainitsemalla, auttaa se työntekijöitä suhtautumaan asioihin avoimemmin. (Viitala 2007, 203.) Yleisvelvoite tukee myös ajatusta organisaation jatkuvasta kehittämisestä, joka on osa henkilöstövoimavarojen johtamista.

### 3.2 Organisaation kehittäminen

Organisaation kehittämisellä tarkoitetaan organisaation jäsenten ja organisaatioyksiköiden vuorovaikutuksen lisäämistä. Organisaation kehittämisessä on havaittavissa kaksi suuntausta: teknostruktuurallinen sekä inhimillis-prosessuaalinen. Teknostruktuurallisessa keskitytään tekniikan sekä organisaation rakenteiden kehittämiseen, ja inhimillis-prosessuaalisessa keskitytään kehittämään ihmisiä ja prosesseja, millä taas pyritään saavuttamaan organisaation päämäärät ja tavoitteet. Kehittämistarpeet ja -menetelmät ovat organisaatiokohtaisia ja niihin voivat vaikuttaa niin organisaation ikä kuin ympäristön asettamat muutospainetekin. (Kauhanen 2010, 29.)

Organisaation kehittämisessä tavoitellaan yleensä työtyytyväisyyden ja tuottavuuden parantamista. Kehittämiskeinoina voidaan käyttää ongelmien kartoitusta, vuorovaikutussuhteiden ja ryhmätyöskentelyn parantamista sekä ilmapiiritutkimuksia. Tutkimuksia voidaan tehdä esimerkiksi palautekyselyillä, joiden tarkoituksena on selvittää organisaation sisäisiä ilmiöitä, kuten työtyytyväisyyttä. (Viitala 2004, 209–210, 207.) Kauhasen (2010, 221–222) mukaan työtyytyväisyys on yksi henkilöstövoimavarojen johtamisen onnistumista kuvaava tekijä. Johtamisen onnistumista ja yrityksen sisäistä tehokkuutta mitataankin usein työtyytyväisyystutkimuksilla (Kauhanen 2010, 222; Jabe 2010, 202).

### 3.3 Työtyytyväisyystutkimukset

Työtyytyväisyystutkimuksien heikkoutena on se, että niitä tehdään runsaasti ilman tuloksien analysointia ja toimintaa, jolloin niistä ei hyödy työntekijä eikä työnantajakaan. Ken Amitin (2010, 5) mukaan yrityksen toimintaa voidaan tehokkaasti kehittää jo ainoastaan kuuntelemalla työntekijöitä ja ottamalla kantaa heidän ideoihinsa työtyytyväisyyden parantamisesta.

Yrityksissä tehdään työtyytyväisyyskyselyitä noin kerran vuodessa, ja yleisenä ongelmana on työntekijöiden keskuudessa ilmenevä vastaushalukkuuden väheneminen. Vähentymisen syynä on Kauhasen (2010, 223) mukaan muun muassa juuri tutkimusten toistotiheys. Työntekijät kokevat, etteivät esimiehet ole kiinnostuneita tuloksista, eivätkä he ryhdy toimiin, niistä ilmenneiden ongelmien vähentämiseksi. Lisäksi työntekijät ovat usein huolissaan tutkimustulosten anonymististä käsittelystä. (Kauhanen 2010, 223.)

Työtyytyväisyyskyselyistä voidaan kuitenkin saada hyötyä, kun niistä jätetään pois itsestäänselvyyksiä toteavat kysymykset ja keskitytään todellisten ongelmakohtien löytämiseen ja ratkaisemiseen. Hyöty kasvaa myös silloin, kun kyselyiden jälkeen tuloksista keskustellaan työntekijöiden kanssa ja pyritään vahvistamaan heidän positiivisia kokemuksiaan sekä korjaamaan mahdolliset ongelmakohdat. (Amitin 2010, 5.)

Spagnoli, Ceatano ja Santos (2011, 5–6) suosittelevat työtyytyväisyyden tilan seuraamista erityisesti organisaatiomuutoksia tehtäessä. Heidän tutkimuksestaan kävi ilmi, että muutostilanteet saavat aikaan tyytyväisyyden voimakasta vaihtelua. Työtyytyväisyyskyselyiden avulla saadaan tietää, mikä aiheuttaa työntekijöiden tyytymättömyyttä, ja mitkä asiat vaativat vielä kehittämistä.

## 4 TYÖTYTYVÄISYYS

Tämä luku käsittelee työtyytyväisyyttä käsitteenä. Tarkoituksena on selvittää, mistä asioista työtyytyväisyys muodostuu, ja miten se eroaa tyytymättömyy-

destä ja työmotivaatiosta. Tarkastelussa on myös Herzbergin tyytyväisyysteoria, johon opinnäytetyön tutkimusosa perustuu.

#### 4.1 Työtyytyväisyyden määritelmä

Työtyytyväisyyden määritelmiä on monenlaisia. Spectorin (2003, 210) mukaan työtyytyväisyys on asenne, jolla ihminen suhtautuu työhönsä. Rauramon (2004, 33) mielestä se sen sijaan on tunne, joka kertoo, miten paljon työntekijä pitää työstään tietyssä organisaatiossa ja työyhteisössä. Lisäksi Lehdon ja Sutelan (2008, 198) mukaan työtyytyväisyys kuvaa yksilön hyvinvointia.

Jotta työntekijä tuntee tyytyväisyyttä, on tämän koettava, että työ vastaa hänen odotuksiaan. Ihminen on työssään sitä tyytyväisempi, mitä paremmin hän tuntee saavuttavansa tavoitteensa, ja mitä paremmin ne tukevat tämän henkilökohtaisia tarpeita ja päämääriä. Nämä odotukset ja vaatimukset, jotka ihminen asettaa työnsä vaihtelevat elämäntilanteen, iän, sukupuolen, koulutustaustan sekä jopa itse-tunnon ja elämään suhtautumisen mukaan. (Pöyhönen 1987, 128–129.)

Edvin Locke (1976) on määritellyt työtyytyväisyyttä synnyttäviä tekijöitä. Hänen mukaansa työn tulee olla psyykkisesti haastavaa, mutta fyysisesti kevyttä, jotta työntekijän on mahdollista suoriutua siitä hyvin. Lisäksi työntekijän tulee kokea työ mielenkiintoiseksi ja saada siitä asianmukainen palkkio. (Pöyhönen 1987, 137.) Miettinen (2006, 288) toteaa, että mielekkyyden lisäksi työn tulisi olla itsenäistä ja vaihtelevaa, sillä yhdessä nämä tekijät lisäävät tyytyväisyyden kokemuksia.

Työtyytyväisyys voidaan myös jakaa sisäiseen ja ulkoiseen tyytyväisyyteen. Sisäisellä tyytyväisyydellä tarkoitetaan työntekijän omista tarpeista, tunteista ja asenteista muodostuvaa kokonaisuutta ja ulkoisella ympäristön vaikutuksesta syntyvää tyytyväisyyttä. (Lyly-Yrjänäinen 2006, 38.) Nämä sisäiset ja ulkoiset tekijät tulevat esille Herzbergin kahden faktorin teoriassa motivaatio- ja hygieniatekijöinä.

## 4.2 Työtyytymättömyys

Työtyytymättömyys on myös tunne, mutta se syntyy työn ulkoisista tekijöistä. Työtyytymättömyyttä ei voida pitää työtyytyväisyyden vastakohtana, koska siihen vaikuttavat eri tekijät kuin tyytyväisyyteen. Näitä työtyytymättömyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa huono tiedonkulku, kiire, tiukat aikataulut, palkka ja palautteen puuttuminen. Vaikka työstä johtuva tyytymättömyys onkin yleisempää, voi tyytymättömyys myös johtua ihmisen persoonallisuudesta. Tällöin ihminen ikään kuin suojelee itseään ja heikkoa itsetuntoaan olemalla tyytymätön. Jatkuvasti tyytymätön ihminen saattaa myös siirtää pahaa oloaan muille, mikä voi vaikuttaa työilmapiiriin ikävällä tavalla. (Miettinen 2006, 277, 283, 288; Pöyhönen 1987, 134–138.)

Lisäksi Pöyhösen (1987, 134) mukaan erityisesti stressireaktioiden tutkijat ovat havainneet eroja työuran alussa ja sen jälkeen ilmentyvässä tyytymättömyydessä. Työuran alussa tyytymättömyys on aktiivista, eli työntekijät haluavat asioiden muuttuvan, jotta he voisivat saavuttaa tavoitteensa paremmin. Myöhemmin ilmenevä tyytymättömyys sen sijaan on passiivista. Silloin tyytymättömyydellä ei ole selvää kohdetta, vaan se ilmenee pahana olona sekä neuvottomuuden ja hämmennyksen tunteena.

Rederan (2011) tuottaman Suomalaiset 2011 -tutkimuksen mukaan suomalaiset voidaan jakaa onnellisiin menestyjiin ja passiivisiin tyytymättömiin. Onnellisille menestyjille tyypillistä on, että he harrastavat aktiivisesti liikuntaa ja he kokevat myös saavansa enemmän arvostusta työstään kuin vähemmän liikkuvat. Tutkimuksen mukaan onnellisuuteen eivät vaikuta niinkään koulutus- ja tulotaso, vaan runsas liikunta ja hyvä ruokavalio. Onnelliset menestyjät ovat myös valmiimpia tekemään enemmän töitä ja ottamaan enemmän vastuuta työpaikallaan kuin vähemmän liikkuvat, passiiviset tyytymättömät. (Tulonen & Salminen 2011.)

Työtyytymättömyyden syyn tunnistaminen työpaikalla voi olla todella vaikeaa. Esimiehelle se onkin haaste, sillä tyytymättömyydelle ei välttämättä voi tehdä mitään, mutta sen leviäminen pitäisi pystyä estämään. Työpaikan epäkohdista pitää pystyä keskustelemaan alaisten kanssa, ja on pyrittävä poistamaan ne epä-



kohdat, jotka ovat poistettavissa. Mikäli epäkohdat kuitenkin kuuluvat työnkuvaan, pitäisi alaisille opettaa keinoja tyytymättömyyden hyväksymiseen ja uudelleen kanavoimiseen. (Pöyhönen 1987, 138.)

### 4.3 Työmotivaatio

Työtyytyväisyyden ja työmotivaation käsitteiden voidaan sanoa olevan sidoksissa toisiinsa osittain sen vuoksi, että niitä käsittelevät samat teorit. Käsitteiden erona on kuitenkin se, että työtyytyväisyys muodostuu työsuorituksesta saaduista palkkioista, kun taas työmotivaatioon vaikuttavat myös palkkioihin kohdistuvat odotukset. On kuitenkin muistettava, että odotusten ohella yksilön käyttäytymiseen ja motivaatioon vaikuttavat myös tämän tarpeet, toiveet ja pyrkimykset. (Ruohotie & Honka 1999, 24; Juuti 2006, 38.)

Juutin (2006, 37–38) mukaan on olemassa ominaisuuksia, jotka saavat aikaan ja ohjaavat motivaatiota. Tällaisia ominaisuuksia ovat vireys, suunta ja systeemiominaisuus. Vireydellä tarkoitetaan sitä voimaa, joka saa ihmisen toimimaan jollakin tietyllä tavalla ja tavoittelemaan tiettyjä päämääriä. Suunnalla tarkoitetaan sitä, miten päämääriä pyritään saavuttamaan. Vaihtoehtoina ovat, että yksilö on valmis ottamaan vastuuta eikä pelkää riskinottoa, tai että yksilö toimii ohjeiden mukaisesti ja välttelee riskinottoa. Systeemiominaisuudella sen sijaan tarkoitetaan työympäristön vuorovaikutussuhteita, jotka ohjaavat ihmisen käyttäytymistä ja käyttäytymisen päämäärää. Tällaisen päämääriin suuntautuvan käyttäytymisen katsotaan olevan tietoista. Joidenkin tutkijoiden mielestä yksilön käyttäytymistä kuitenkin ohjaavat tiedostamattomat motiivit. (Juuti 2006, 37–38; Eräsalo 2008, 123–124.)

Yksi esimiehen tehtävistä on motivoida alaisiaan. Myönteisen palautteen antaminen on siihen oiva keino. Säännöllisesti palautetta saadessaan työntekijä tietää, tekeekö hän oikeita asioita oikealla tavalla, eli ovatko hänen vireytensä ja suuntansa oikeassa suhteessa yrityksen toimintatapojen kanssa. Palautteen saaminen lisää onnistumisen tunteita, ja silloin ihminen tekee työtään hyvillä mielin ja suoriutuu tehtävistään paremmin. Onnistumisesta jää myös tietynlainen muistijälki,

joka motivoi työntekijää jatkossakin. Muita keinoja alaisten motivoimiseen ovat työn ja työskentelyolosuhteiden sekä johtamistyylin muuttaminen. (Piili 2006, 46–49.)

#### 4.4 Herzbergin kahden faktorin teoria

Frederick Herzbergin kahden faktorin teoria pyrkii selittämään työmotivaation sisältöä tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöillä. Tekijät, jotka luovat tyytyväisyyttä ovat motivaatiotekijöitä, eli ne ovat sidoksissa työhön ja saavat ihmisen tuntemaan myönteisiä asioita. Tyytymättömyyttä lisääviä tekijöitä kutsutaan hygieniatekijöiksi, ja ne eivät liity suoraan itse työhön vaan työympäristöön. Nämä tekijät saavat ihmisen tuntemaan kielteisiä tunteita. (Lämsä & Hautala 2004, 84.)

Tyytyväisyyttä lisääviä motivaatiotekijöitä ovat

- työn sisältö,
- vastuu,
- mahdollisuus kasvaa ja kehittyä,
- tunnustukset ja saavutukset
- sekä etenemismahdollisuudet.

Tyytymättömyyttä lisääviä hygieniatekijöitä ovat

- palkka,
- status,
- työn suunnittelu ja tekninen työnjohto,
- yrityksen toiminta- ja henkilöstöpolitiikka,
- esimies-alaissuhteet,
- työskentelyolosuhteet,
- ilmapiiri,
- henkilökohtainen elämäntilanne
- sekä työsuhteen varmuus.

(Miettinen 2006, 277–278; Viitala 2004, 156; ks. myös Kauhanen 2010, 112–113.)

Teorian perusajatuksena on, että ihminen tuntee tyytymättömyyttä, mikäli hygieniatekijät eivät ole työpaikalla oikeanlaiset, ja se vähentää hänen työmotivaatiotaan. Jos esimerkiksi työntekijä ei tule toimeen esimiehensä tai työkavereidensa kanssa, tuntee hän itsensä tyytymättömäksi. Tyytymättömyyden tunnetta voidaan vähentää panostamalla hygieniatekijöihin, kuten esimiesten ja alaisten vuorovaikutussuhteisiin. Kun hygieniatekijät ovat kunnossa, voidaan vasta sen jälkeen lisätä tyytyväisyyttä kehittämällä motivaatiotekijöitä eli esimerkiksi antamalla työntekijälle lisää vastuuta. Ihminen on tyytyväinen, kun molemmat tekijät ovat tasapainossa. (Lämsä & Hautala 2004, 84.)

Teorian jakautuminen tyytyväisyyteen ja tyytymättömyyteen on ajan myötä saanut paljon kritiikkiä. Joidenkin tutkimusten mukaan molemmat, niin sisäiset kuin ulkoisetkin tekijät vaikuttavat tyytyväisyyteen ja tyytymättömyyteen. Siitä huolimatta teoriaa on käytetty monissa tutkimuksissa, koska se painottaa työn sisällön merkitystä työtyytyväisyyden muodostumisessa. Teoriaa on kritisoitu myös sen vuoksi, että työtyytyväisyyttä tutkittaessa ei voi saada varmaa tulosta siitä, onko työtyytyväisyyden ja työsuorituksen välillä yhteys. Joko työsuoritus tekee ihmisen tyytyväiseksi, tai onnistuneen työsuorituksen takana on tyytyväinen työntekijä. (Miettinen 2006, 278–279; Lämsä & Hautala 2004, 84.)

Seuraavaksi käsittelen tarkemmin motivaatio- ja hygieniatekijöitä sekä niiden vaikutuksia työtyytyväisyyteen ja työtytymättömyyteen. Kyselylomakkeessa tullaan selvittämään kyseisten tekijöiden lisäksi luvussa viisi esiintyvien työelämän ilmiöiden eli sitoutuneisuuden, poissaolojen, työsuoritusten ja tuottavuuden, asiakastyytyväisyyden sekä demografisten tekijöiden, kuten iän, sukupuolen ja koulutustaustan yhteyttä työtyytyväisyyteen.

#### 4.4.1 Työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät

Työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat Herzbergin teorian mukaan työn sisältö, vastuu, kehittämis- ja etenemismahdollisuudet sekä tunnustukset ja palkaukset.

### *Työn sisältö ja vastuu*

Työn sisällöllä on merkitystä työntekijän tyytyväisyyteen, sillä työn sisältöön tyytyväiset ovat myös sitoutuvaisempia työhönsä. Jos työ ei ole kiinnostavaa tai siinä ei pääse toteuttamaan itseään, ei työntekijä koe itseään tyytyväiseksi. Työhön ollaan tyytyväisiä silloin, kun työ vastaa työntekijän arvoja, kiinnostuksenkohteita ja persoonallisuutta. Mikäli työ on yksitoikkoista, saavat työpaikan ihmissuhteet, turvallisuus ja palkka suuremman merkityksen motivoivina tekijöinä. (Viitala 2004, 135–136; Jabe 2010, 246.)

Työn sisältöön voi tuoda vaihtelevuutta tarjoamalla työntekijöille esimerkiksi mahdollisuuden työnkiertoon, mutta myös tehokkaalla työaikasuunnittelulla voidaan vähentää työn yksitoikkoisuutta. Työjärjestelyjen ja työn sisällön kehittäminen tuottaa työntekijälle enemmän hyötyä, jos kehittämissuunnitelmat tehdään yhdessä esimiehen kanssa. Mikäli työntekijä kokee työnsä yksipuoliseksi, lisää se hänen psyykkistä ja fyysistä oireiluaan sekä siten sairauspoissaolojen määrää. (Kandolin ym. 2009, 78–79; Piili 2006, 51; Lämsä ym. 2004, 77–78.)

Vastuulla on samanlainen vaikutus työtyytyväisyyteen kuin työn sisällöllä. Mikäli työntekijä kokee saavansa liian vähän vastuuta, tyytyväisyys vähenee. Työntekijä ennen pitkää turhautuu siihen, ettei hän pääse vaikuttamaan asioihin tai jos hänen osaamiseensa ei luoteta (Jabe 2010, 156–157).

### *Kehittymis- ja etenemismahdollisuudet*

Kehittymis- ja etenemismahdollisuudet ovat osa henkilöstön palkitsemisjärjestelmää palkan ohella. Työtyytyväisyyden kannalta on tärkeää, että palkitseminen on oikeudenmukaista. Tarjoamalla henkilöstölle vapaan mahdollisuuden kehittää itseään heidän tyytyväisyytensä lisääntyy. Kehittymismahdollisuuksien tarjoamista ei kuitenkaan pidetä osana niin sanottua taloudellista palkitsemista. Työntekijöiden kehittymistä voidaan tukea esimerkiksi maksamalla heidän kouluttautumiseensa liittyviä kirja- tai kurssimaksuja. (Viitala 2004, 270–271.)

Etenemismahdollisuuksien tarjoaminen on Kauhasen (2010, 136–137) mukaan kuitenkin Suomessa melko harvinaista, koska ihmisten ajatellaan pysyvän samalla työsektorilla koko uransa ajan. Jaben (2010, 207) mukaan kehittämis- ja etenemismahdollisuuksien puute on kuitenkin useimmiten syynä työpaikan vaihtamiselle.

### *Tunnustukset ja palaute*

Muihin palkkioihin kehittämis- ja etenemismahdollisuuksien ohella kuuluu myös tunnustukset, kuten kiitos hyvin tehdystä työstä sekä palaute. Kauhanen (2010, 138) mainitsee, että esimerkiksi Yhdysvalloissa hotelli- ja ravintola-alalla työntekijöitä palkitaan valitsemalla kuukauden työntekijä. Suomessa vastaavanlainen palkitsemiskeino ei ole kuitenkaan saavuttanut suurta suosiota. Kandelinin ym. (2009, 56) tutkimuksen mukaan työntekijät, jotka saavat esimieheltään tunnustusta, ovat tasapainoisempia, ja he kokevat vähemmän stressiä työssään. Kannustava työympäristö siis lisää tyytyväisyyden tuntemuksia.

Palautteen tavoitteena on ohjata työntekijän toimintaa työpaikalla. Sen avulla voidaan lisätä työntekijän itsevarmuutta, ja työntekijän on mahdollista löytää omat vahvuutensa ja kehittämistä vaativat asiat. Palaute tarjoaa myös mahdollisuuden arvioida omaa työtä, kokea työ mielekkääksi sekä saada onnistumisen kokemuksia. Palautteen voidaankin sanoa auttavan oppimisessa ja kehittämisessä. Mikäli työntekijä kokee saavansa liian vähän palautetta, saattaa hän tuntea itsensä tarpeettomaksi. Epävarmuuden tunteet esimerkiksi omasta roolista ja työn tavoitteista lisäävät uupumisen riskiä, eikä työntekijä voi silloin tuntea tyytyväisyyttä. Onnistunut palaute onkin myönteistä, ajantasaista sekä riittävää, ja se perustuu faktoihin. Usein vastuu palautteen antamisesta on esimiehellä, mutta myös työkavereilta saatu palaute on tärkeää. (Eräsalo 2008, 126–127; Rauramo 2004, 140; Lämsä ym. 2004, 78.)

#### 4.4.2 Työtytymättömyyteen vaikuttavat tekijät

Työtytymättömyyteen vaikuttavat palkka, työsuhteen varmuus, esimiesten ja alaisten väliset työsuhteet, yritys- ja henkilöstöpolitiikka, työn suunnittelu ja tekninen työnjohto sekä työskentelyolosuhteet ja ilmapiiri. Myös status vaikuttaa tytymättömyyteen. Sen selvittäminen ei ole tutkimuksen kannalta kuitenkaan olennaista, koska kysely tehdään vain suorittavan tason työntekijöille. Työskentelyolosuhteita käsittelen työergonomian, siisteyden ja turvallisuuden näkökulmista. Ilmapiiriin käsittelyyn kuuluvat sen sijaan olennaisesti esimiestyön, työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien sekä viestinnän vaikutukset työntekijöiden tytymättömyyteen.

##### *Palkka*

Palkka on korvaus, jonka työntekijä saa työstään. Palkan arvostus riippuu työntekijästä, hänen työtehtävistään sekä ajankohdasta. Palkasta johtuva tytymättömyys vaikuttaa työhön kielteisesti, eikä työntekijä silloin suoriudu työstään toivottulla tavalla. On myös tärkeää, että palkkaus on oikeudenmukaista, sillä esimerkiksi ristiriidat ja valitukset, työntekijöiden vaihtuvuus sekä vähenevä mielenkiinto työn kehittämiseen ovat merkkejä huonosta palkasta. Jos työntekijä kokee, että muut työntekijät saavat korkeampaa palkkaa, on todennäköistä, että hän harkitsee turhautuessaan työpaikan vaihtamista. (Viitala 2004, 288, 272.)

Koska tytymättömyys palkkaa kohtaan riippuu paljon työntekijästä, ei palkkauksen muuttamisella välttämättä ole suurta merkitystä työntekijälle. On ihmisiä, jotka tekevät työnsä huolellisesti riippumatta siitä, miten suuri rahallinen korvaus on, ja joita työ itsessään palkitsee. Jos työntekijä kuitenkin suoriutuu tehtävistään tehokkaammin kuin aikaisemmin, olettaa hän saavansa parempaa palkkaa. Palkalla on yleensä työntekijälle sitä suurempi merkitys, mitä pienempää palkkaa hän saa, koska se vaikuttaa työntekijän varallisuuteen. Eri elämäntilanteissa, kuten asunon hankinnassa tai perheen perustamisessa, tarvitaan enemmän rahaa kustannusten kattamiseen, ja silloin palkalla on suuri merkitys. Yleensä esimiestehtävissä toimiville henkilöille se merkitsee vähemmän. Tosin toisinaan korkea palkka toi-

mii heillä statusta lisäävänä ja omaa egoa kasvattavana tekijänä, ja se koetaan silloin välttämättömäksi. (Viitala 2004, 288; Kauhanen 2010, 118–119.)

### *Työsuhteen varmuus*

Työsuhteen varmuuteen vaikuttaa se, minkälainen työsopimus työntekijällä, on eli onko työntekijän työsopimus toistaiseksi voimassaoleva, vai onko kyseessä määräaikainen sopimus. Selkeimpänä erona näiden kahden välillä on se, että määräaikaiselle työsuhteelle on määritelty sekä alkamis- että päättymispäivä. Määräaikaisuutta ei kuitenkaan pidä sekoittaa osa-aikaiseen työsuhteeseen, joka taas tarkoittaa, että työntekijä ei tee täysiä työtunteja, vaan hänen työaikansa on kokoaikaisen työaikaa lyhyempi. Erityisesti majoitus- ja ravintola-alalla käytetään myös vuokratyöntekijöitä, joiden työsuhde voi olla joko osa-aikainen tai määräaikainen. Vuokratyöntekijä kutsutaan töihin tarvittaessa henkilöstövuokrausyrityksen kautta, ja se toimii työntekijän virallisena palkan maksajana. Vuokratyöntekijöiden käytön riskinä on se, että he eivät tunne yrityksen toimintatapoja, eivätkä välttämättä pysty yhtä hyvää tulokseen kuin yrityksen omat työntekijät. (Eräsalo 2011, 29–30.)

Työsuhteen pysyvyyteen vaikuttaa myös kansantaloudellinen tilanne ja erityisesti mahdolliset laskusuhdanteet, jotka näkyvät matkailu- ja ravintola-alalla hyvin helposti. Tällöin kuluttajat pyrkivät säästämään, ja se johtaa kysynnän laskuun. Kysynnän lasku lisää johdon paineita kiristää kuluja, jolloin se usein näkyy henkilöstövähennyksinä. Tämä luonnollisesti lisää työntekijöiden epävarmuuden tunteita ja siten myös tyytymättömyyttä. (Kandolin ym. 2009, 10; Kaivola & Launila 2007, 37.)

Suomessa tyytytäväisyyden voi sanoa vaihtelevan juuri työsuhteen muodon mukaan. Tämä käy ilmi Johanssonin (2005) artikkelista. Osa-aikatyötä tekevät ovat tyytymättömämpiä työhönsä kuin ne, jotka ovat kokoaikaisessa työsuhteessa. Lisäksi erityisesti pakon edessä osa-aikaisesti työskentelevät ovat tyytymättömämpiä kuin kokopäivätyötä tekevät. (Johansson 2005, 127.)

*Viestintä, vaikutusmahdollisuudet sekä yritys- ja henkilöstöpolitiikka*

Yrityksen sisäiseen viestintään kuuluu olennaisena osana se, miten johto viestii organisaatioon liittyvistä asioista. Siihen kuuluu myös vuorovaikutuksen ja yhteistyön edistäminen kaikkien työntekijöiden välillä sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet. Olennaisinta on, että työntekijä tuntee yrityksen vision, arvot ja strategian sekä niiden lisäksi saa ajantasaista tietoa yhteistyökumppaneista ja mahdollisista muutoksista. Jos henkilöstö on tietoinen yritystä koskevista asioista ja vuorovaikutus henkilökunnan keskuudessa toimii, sujuu toiminta tehokkaammin. Silloin työntekijät ovat tyytyväisiä, motivoituneita ja ilmapiirikin on todennäköisesti parempi. (Kauhanen 2010, 175–176, 180 ks. myös Viitala 2007, 278–279.)

Jotta työntekijä sitoutuu yrityksen tavoitteisiin, on hänen saatava vaikuttaa asioihin ja päätöksentekoon. Vaikutusmahdollisuudet lisäävät työntekijän halua työskennellä tehokkaasti. Lisäksi vaikutusmahdollisuudet rohkaisevat työntekijöitä ajattelemaan itsenäisesti ja tuomaan esille työtä koskevia kehitysehdotuksia. Kun työntekijä pystyy toimimaan yhteisten tavoitteiden mukaisesti, hän voi kokea itsensä ja työnsä sekä mielekkääksi että arvokkaaksi. Jos työntekijä tunne yrityksen päämääriä ja tavoitteita eikä saa tukea, hän keskittyy epäolennaisempiin asioihin. Tämä taas vaikeuttaa esimiestyötä ja työn organisointia, eikä yhteistyökään suju yhtä tehokkaasti. (Nummelin 2008, 48.)

Ristiriitatilanteet usein paljastavat, miten esimiesviestintä toimii, sillä ristiriitatilanteissa ja niiden ratkaisemisessa on esimiehellä tärkeä rooli. Olennaisinta on puuttua ristiriitatilanteisiin heti varhaisessa vaiheessa. Lisäksi esimiehen on otettava tilanteet vakavasti, keskusteltava kaikkien osapuolien kanssa ja seurattava tilanteen etenemistä. Tällä tavalla toimimalla varmistetaan, että tilanteet eivät jää kytemään ja pääse tuhoamaan työilmapiiriä. (Perkka-Jortikka 2002, 95.)

Esimiesviestintään kuuluu myös taito kuunnella. Työntekijä kokee, että esimies välittää, kun tämä kuuntelee ja antaa tunnustusta (Nummelin 2008, 59). Miettinen (2006, 279, 283–284) on tarkastellut tutkimuksessaan yrityksen toiminta- ja henkilöstöpolitiikkaa henkilökunnan näkökulmasta. Hän selvitti yrityksen johdon



pyrkimyksiä saada tulosta ilman, että se välitti työntekijöistä. Tuloksista selvisi, että työntekijöiden tyytymättömyys voi todella johtua siitä, ettei johto ole kiinnostunut työntekijöistään ja heidän hyvinvoinnistaan.

Tyytymättömyys yritys- ja henkilöstöpolitiikkaa kohtaan voi johtua kuitenkin myös huonosta tiedonkulusta ja riittämättömästä palautteen saannista. Nummelin (2006, 58) on huomannut, että työntekijöistä välittäminen on tärkeää. Mikäli työntekijät kokevat, että heitä ei arvosteta, tyytymättömyys ja poissaolot lisääntyvät. Huono tiedonkulku yrityksessä voi vaikuttaa myös yrityksen tulokseen, koska tällöin henkilökunnan toiminta ei välttämättä kohtaa yrityksen tavoitteita. Tiedonkulun toimivuuden varmistamisessa esimiehellä on vastuu jakaa riittävän pieni määrä tietoa päivittäin, jotta työntekijät voivat kokea suoriutuvansa työtehtävistään. Tiedonkuluksi voidaan laskea niin palaute ja tunnustukset kuin työtehtävien delegointikin. (Piili 2006, 70–71.)

Nykyaikana yrityksen henkilöstöpolitiikassa on otettava yhä enemmän huomioon myös ihmisten erilaisuus. Niin ikä, sukupuoli, kulttuuritausta kuin elämäntilannekin vaikuttavat työntekijöiden työskentelytapoihin. Monimuotoisessa henkilöstöpolitiikassa tärkeimpänä tavoitteena onkin ottaa hyöty irti ihmisten erilaisuudesta ja samalla löytää heille sopivat työskentelytavat. Tällöin yrityksen toiminta voi olla tuottavaa, eivätkä esimerkiksi ikääntyneet tunne itseään syrjäytetyiksi nuorten astuessa työelämään. (Perkka-Jortikka 2002, 42.)

#### *Esimies-alaissuhteet sekä työntekijöiden väliset suhteet*

Esimiestyö on kasvavissa määrin vuorovaikutusta, ja esimiehiltä vaaditaan yhä enemmän ihmisten osaamisen, motivaation ja jaksamisen johtamista. Hyvän esimiehen tulee olla ammattitaitoinen, taitava viestijä ja päätöksentekijä, vastuuntuntoinen sekä oikeudenmukainen, ja hän tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Lisäksi hän on valmis kehittymään ja auttaa siinä myös muita. Hänen työssänsä tukee yrityksen toimintaa ja on toiminta-ajatuksen mukaista. (Piili 2006, 15, 19; Perkka-Jortikka 2002, 120.)

Piilin (2006, 19–20) mukaan nykyaikana esimiestyössä on tärkeää, että esimies toimii eräänlaisena suunnannäyttäjänä ja valmentajana eikä niinkään autoritäärisenä johtajana. Esimiehen on tarkoitus luoda työntekijöille mahdollisuuksia ja edellytyksiä onnistua sekä tukea ja antaa palautetta. Jotta tämä olisi mahdollista, on johtajan pystyttävä ensin luomaan työpaikalle ilmapiiri, jossa ihmisiä kohdellaan tasapuolisesti ja tiedonkulku toimii.

Se, miten hyvin johtaminen toimii, näkyy myös päätöksenteossa. Sujuva ja oikeudenmukainen päätöksenteko on toiminnan tehokkuuden mahdollistaja, ja samalla se lisää työntekijöiden sitoutumista työhönsä. Päätöksenteossa olennaista on, että päätökset tehdään totuudenmukaisten ja riittävien tietojen pohjalta ja päätöksistä keskustellaan niiden ihmisten kanssa, joita ne koskevat. (Lönnqvist 2007, 101–102; Piili 2006, 53–54.)

Hyvät suhteet esimiehen ja alaisten välillä vaikuttavat olennaisesti siihen, millainen ilmapiiri työpaikalla vallitsee. Nummelinin (2008, 58) mukaan esimiehen ja alaisten väliset suhteet ovat tärkeitä, koska työntekijät ovat tyytyväisiä työn organisointiin ja tiedonkulkuun, jos he ovat tyytyväisiä esimiestyöhön.

Jotta työntekijöiden väliset suhteet toimisivat ja kehittyisivät ja heidän välilleen syntyisi luottamusta, tarvitaan heiltä runsaasti vuorovaikutusta ja yhteistyötä eli niin sanottua sosiaalista pääomaa. Kunnioitus omia työkavereita kohtaan näkyy taitona kuunnella toista ja keskustella asiallisesti sekä muissa perusasioissa kuten tervehtimisessä, kiittämisessä sekä anteeksi pyytämisessä. Kunnioituksen ohella myös työkavereilta saatu tuki on tärkeää. Tueksi voidaan laskea niin keskusteleminen kuin avun ja opastuksen saaminenkin. Kun työntekijä saa tukea esimieheltään tai työkavereiltaan, hän välttyy stressiltä ja työskentelyhaluttomuudelta. Avoimella keskustelulla voidaan myös välttyä työntekijöiden välille syntyviltä klikeiltä, jotka vähentävät yhteisöllisyyttä ja lisäävät vastakkainasettelua sekä sellän takana puhumista. Nämä ristiriitatilanteet ovat merkkejä huonosta työilmapiiristä. (Kärkkäinen 2005, 31; Kaivola ym. 2007, 79–80; Nummelin 2008, 55–57,60.)

### *Työn organisointi*

Työn organisoinnilla tarkoitetaan sitä, miten esimies jakaa työtehtävät alaisilleen, ja sitä kutsutaan myös delegoinniksi. Delegoinnissa olennaista on, että esimies ensin suunnittelee toimintaa, sen jälkeen organisoi ja motivoi työntekijöitään sekä seuraa ja arvioi toiminnan onnistumista. Nykyään työn organisoinnin merkitys on vähentynyt, koska töitä tehdään yhä useammin tiimeissä, joissa työntekijät ohjautuvat työtehtäviinsä itsenäisesti. (Perkka-Jortikka 2002, 114; Kaivola ym. 2007, 19.)

Miettinen (2006, 279, 283) on tutkinut Herzbergin teorian työnsuunnittelu ja tekninen työnjohto -osioita juuri työn organisoinnin näkökulmasta. Tutkimuksesta selvisi, että huonosti organisoitu työ aiheuttaa kireitä aikatauluja. Mikäli työn organisointi heikkenee, henkilökuntaa on liian vähän tai tehokkuutta on muilla keinoin pyritty lisäämään, normaali työaika ei välttämättä riitä töiden tekemiseen ja ylityöt lisääntyvät. Tällöin lisääntyvät myös kiire ja stressi. (Nummelin 2008, 24–25.)

Kiireen voidaan sanoa olevan osa työelämää, mutta jatkuvana se muuttuu haitalliseksi. Jatkuva kiire saa aikaan työntekijöissä riittämättömyyden tunnetta. Työntekijät, jotka kokevat jatkuvaa kiirettä kokevat todennäköisemmin myös stressiä sekä muita oireita, kuten unettomuutta, väsymystä ja ärtyneisyyttä. He saattavat myös kärsiä selkä-, pää- ja vatsavaivoista. Kiireen tuntua voidaan helpottaa kehittämällä yrityksen toimintatapoja ja työn organisointia. Avainasemassa on keskustelulle avoin ja kannustava ilmapiiri. Käytännössä kiireen kokemuksia voi vähentää esimerkiksi lisäämällä myönteisen palautteen määrää, kohtelemalla työntekijöitä tasapuolisesti ja tarjoamalla vaikuttamismahdollisuuksia. Työaikojen pidentäminen ei useimmiten ole oikea ratkaisu, ellei työntekijä ole motivoitunut tekemään ylitöitä. (Nummelin 2008, 22–23.)

### *Työilmapiiri ja työskentelyolosuhteet*

Spagnoli ym. (2011, 2) selvittivät tutkimuksessaan, miten johtaminen, työ itse, palkkiot ja työilmapiiri vaikuttavat työtyytyväisyyteen. Heidän tutkimuksestaan

selvisi, että työntekijöiden käsitykset työilmapiiristä vaikuttavat suurelta osin heidän tyytyväisyytensä vaihteluihin. Huono ilmapiiri ei kuitenkaan vaikuta ainoastaan työntekijöiden tyytyväisyyteen ja työpaikan vaihtohalukkuuteen, vaan se näkyy myös yritys- ja asiakassuhteissa. Yhteistyökumppaneiden hankkiminen on paljon helpompaa, jos ilmapiiri on hyvä. Lisäksi asiakkaat ovat tyytyväisempiä, kun heitä palvelee motivoitunut henkilökunta. (Ojala & Ahonen 2005, 94; Kaivola ym. 2007, 133.)

Työntekijöiden viihtyvyyteen ja tyytyväisyyteen vaikuttavat myös työskentelyolosuhteet. Työskentelyä helpottaa oikeanlainen valaistus, lämpötila ja huoneilma sekä tietysti toimivat tilat ja työvälineet. Työergonomian tarkoituksena on pitää yllä työntekijöiden työkykyä kiinnittämällä huomiota esimerkiksi työasentoihin, tiettyjen liikkeiden ja asentojen toistotiheyteen sekä työvälineiden ja -tilojen toimivuuteen. Hyvin suunniteltuna ja toteutettuna ergonomia lisää työntekijöiden turvallisuutta ja hyvinvointia. (Työterveyslaitos 2011.)

Hotellin vastaanotossa ergonomian näkökulmasta tärkeää on huomioida muun muassa työasento, joka näyttöpäätteen takana työskenneltäessä on tärkeää. Esimerkiksi työtason säätömahdollisuus sekä näppäimistön, hiiren ja näyttöpäätteen asettelu vaikuttavat työskentelymukavuuteen. Lisäksi työpisteen siisteys ja kulkuväylien esteettömyys tulee olla varmistettuna. Tällä tavalla voidaan välttyä työtapaturmilta. (Raudas 2007, 30–33, 23.)

Vastaanottotyö on tyypillisesti seisomatyötä, jolloin on myös kiinnitettävä huomiota lattiamateriaaleihin sekä hyviin työkenkiin. Työntekijöille tulisi tarjota mahdollisuus istua hetkeksi, koska sillä pystytään vähentämään selän ja jalkojen kuormitusta. Hyvien työkenkien ohella myös hyvät työvaatteet helpottavat työntekoa. Koska vastaanotto sijaitsee usein ulko-ovien läheisyydessä ja siten vetoisessa paikassa, tulisi vaatteiden suunnittelussa ottaa sekin seikka huomioon. (Raudas 2007, 31.)

Kerrosuollon työskentelyolosuhteisiin vaikuttaa se, miten hotellin tilat ja huoneet on suunniteltu. Esimerkiksi kalusteiden sijoittelu ja mitoitus vaikuttavat siihen, miten sujuvaa ja turvallista työnteko on. Kulkuväylien esteettömyys tulisi olla

varmistettuna, sillä esimerkiksi kapeat käytävät ja kynnykset vaikeuttavat siivouskärkyjen kanssa liikkumista. Lisäksi siivousvälineiden tulee olla ehjiä sekä käyttö-tarkoitukseen sopivia. Myös voimakkaiden kemiallisten aineiden eli juuri pesuai-  
neiden käytön tulisi olla mahdollisimman turvallista. Työnantajan vastuulla onkin tiedottaa oikeanlaisesta työvälineiden ja pesuaineiden käytöstä. (Raudas 2007, 31, 27.)

Ravintolassa työskentelyolosuhteissa tulee kiinnittää huomiota esimerkiksi siihen, että työntekijät tuntevat ergonomisen nostotekniikan. Lisäksi tarjoilijoiden työn kuormittavuutta voidaan helpottaa oikeanlaisella työskentelytavalla, jossa kes-  
keisintä on ranteen ja selän asento. Työtilojen materiaalivalinnat vaikuttavat myös työturvallisuuteen, eli esimerkiksi niin keittiön kuin salinkin lattiamateriaalin tu-  
lee olla pitävä, jotta työntekijät välttyvät liukastelulta sekä mahdollisilta palo-  
vammoilta. Ravintolassa työskentelyn turvallisuutta lisäävät myös hyvät työken-  
gät ja -vaatteet. Myös työvälineiden ja koneiden tulee olla ehjiä ja toimivia, jotta  
työteko on miellyttävää ja turvallista. (Raudas 2007, 28, 30–31.)

## 5 TYÖTYTYVÄISYYDEN TUTKIMINEN

*Työtyytyväisyys on yksi tutkituimmista työelämän ilmiöistä, pää-  
osin koska sen nähdään olevan yhteydessä tuottavuuteen, työ-  
panokseen, poissaoloihin sekä työntekijöiden vaihtuvuuteen.  
(Miettinen 2006, 276).*

Työtyytyväisyystutkimukset ovat esimiestyön apuväline. Niiden avulla on mah-  
dollista selvittää tyytyväisyyden nykytilanne sekä mahdolliset kehityskohteet työ-  
paikalla. (Multanen, Bredenberg, Koskensalmi, Lauttio & Pahkin 2004, 32.) Työ-  
tyytyväisyyttä on tutkittu jo useamman vuosikymmenen ajan muun muassa seu-  
raavanlaisista näkökulmista: palkka, ylennykset, luontaisedut, valvonta, työkave-  
rit, työskentelyolosuhteet, työn luonne, viestintä sekä turvallisuus. Spector (2003,  
209) arveleekin, että työtyytyväisyyden tutkimisen suosion takana on aiheen mit-  
taamisen helppous ja se, että työtyytyväisyys on keskeinen käsite useissa organi-  
saatiokäyttämistä kuvaavissa teorioissa.

Seuraavaksi käsittelen työtyytyväisyyden suhdetta eri työelämän ilmiöihin. Tarkastelun alla ovat iän, sukupuolen ja koulutustaustan vaikutus työtyytyväisyyteen sekä työsuoritukset, tuottavuus, asiakastytytyväisyys, sitoutuneisuus ja poissaolot.

### 5.1 Työntekijöiden ikä ja sukupuoli

Työtyytyväisyydellä ja iällä on kahdenlaista yhteyttä. Tutkijoiden mielestä työntekijät ovat joko sitä tyytyväisempiä, mitä iäkkäämpiä he ovat, tai työntekijät ovat tyytyväisiä nuorina ja iäkkäinä eli U-käyrän muotoisesti. Tutkimukset ovat myös osoittaneet, että naiset ovat useimmiten tyytyväisempiä työhönsä kuin miehet.

Eskildsenin, Kristensenin ja Westlundin (2004, 131) mukaan työtyytyväisyyden ja iän välinen yhteys on lineaarinen, eli työtyytyväisyys kasvaa työntekijän ikääntyessä. Myös suomalaisessa työssäolotutkimuksessa näkyy vanhempien ikäluokkien työtyytyväisyys (Miettinen 2006, 275). Sen sijaan Johanssonin (2005, 127) mukaan ikä vaikuttaa työtyytyväisyyteen U-käyrän muotoisesti. Se tarkoittaa, että nuoret ja eläkeikää lähestyvät ovat tyytyväisempiä työhönsä kuin esimerkiksi noin 30-vuotiaat, jotka ovat Suomessa tyytymättömin ikäluokka (Johansson 2005, 127).

Lydonin ja Chevalierin (2002, 15) mukaan työtyytyväisyyden esiintyminen U-käyrän muotoisesti johtuu siitä, että nuorten työtyytyväisyyteen vaikuttavat heidän odotuksensa palkasta. Nuoret saattavat yliarvioida tulonsa aluksi ja pettyvät, kun ne eivät vastaakaan heidän odotuksiaan. Vanhemmilla työntekijöillä tyytyväisyys vähenee, kun he huomaavat, että tulot eivät olekaan tarpeeksi suuret yllättävien menojen ilmetessä. (Lydon ym. 2002, 15.)

Nuorten työtyytyväisyyteen voi myös vaikuttaa muutkin työnantajaa ja työtä koskevat odotukset. Nuoret odottavat muun muassa, että heitä kohdellaan hyvin ja joustavasti. Lisäksi työllä itsellään on paljon merkitystä. Jos nuoret eivät koe työtä mielenkiintoiseksi tai työssä ei pääse toteuttamaan itseään, on todennäköistä, että he haluavat vaihtaa työpaikkaa. (Jabe 2010, 246.) Vanhemmat työntekijät sen sijaan ovat todella uskollisia ja sitoutuneita työpaikkaansa. He eivät ole yhtä valmi-

ta vaihtamaan työpaikkaa kuin nuoret. Jos työssä ei kuitenkaan pääse toteuttamaan itseään, vanhemmatkin työntekijät turhautuvat. Mikäli työtä ei koeta tyydyttäväksi, halu jäädä varhaiseläkkeelle kasvaa. Vanhemmat työntekijät eivät myöskään ole yhtä valmiita ottamaan vastuuta kuin nuoret työntekijät. (Jabe 2010, 156–157.)

Sukupuolen ja työtyytyväisyyden välisen yhteyden on arvioitu johtuvan muun muassa geneettisistä eroavaisuuksista miesten ja naisten välillä tai naisten suuremmista osuuksista työpaikoilla. Eskildsenin ym. (2004, 131) tutkimuksesta selvisi, että sukupuolten välisiä eroja työtyytyväisyydessä ei juuri ollut. Naiset olivat kuitenkin hieman motivoituneempia kuin miehet.

## 5.2 Työntekijöiden koulutustausta

Koulutustaustan vaikutuksista työtyytyväisyyteen on tehty useita tutkimuksia. Niiden mukaan työtyytyväisyys on alhaisempi niillä työntekijöillä, joilla koulutustaso on korkeampi, kuin niillä, jotka ovat vähemmän kouluttautuneita. Tosin Eskildsenin ym. (2004, 125, 132–133) tutkimuksesta selvisi, että korkeamman koulutuksen eli tässä tapauksessa yliopistotasoisien koulutuksen saaneet ovat motivoituneempia. He arvelivat tämän johtuvan siitä, että korkeasti koulutettujen työtehtävät ovat usein monipuolisimpia, ja vaativia ja ne pitävät työntekijät motivoituneina.

Johannsonin (2005, 127) artikkelista käy ilmi, että työtyytyväisyyden ja koulutustason välillä on negatiivinen yhteys. Hän selittää tulosta sillä, että korkeasti koulutetuilla on enemmän odotuksia työtään kohtaan. Tästä johtuen hän päätyi johtopäätökseen, että vähemmän kouluttautuneet olisivat tyytyväisempiä työhönsä kuin korkeasti koulutetut.

## 5.3 Työsuoritukset ja tuottavuus

Työsuorituksen ja työtyytyväisyyden väliltä on löydetty kahdenlaista yhteyttä. Joko työtyytyväisyyden katsotaan johtuvan hyvästä työsuorituksesta ja saadusta palkkiosta, tai tyytyväinen työntekijä työskentelee ahkerammin ja sen vuoksi suo-

riutuu työtehtävistä paremmin. (Spector 2003, 228–229.) Juuti (2006, 32) myöntää, että tyytyväisyyden ja työsuorituksen välillä on yhteys, mutta se ei ole merkittävä. Hänen mielestään tyytyväisyys ei vaikuta työntekijän työkykyyn.

Lawler ja Porter (1973) ovat tutkineet aihetta, ja heidän mallinsa mukaan hyvin tehty työsuoritus voi johtaa tyytyväisyyteen, jos työntekijä kokee saavansa suorituksesta oikeudenmukaisen palkkion. Heidän mallissaan palkkioilla tarkoitetaan sisäisiä palkkioita, joita työntekijä tuottaa itselleen eli esimerkiksi mielihyvän tunne hyvästä suorituksesta, sekä ulkoisia, kuten palkkaa ja positiivista palautetta työkavereilta tai työnantajalta. (Juuti 2006, 32–33.) Tyytyväinen työntekijä ei siis välttämättä suoriudu työstään yhtään sen paremmin kuin tyytymätönkään. Oikeudenmukaiset palkkiot kuitenkin lisäävät tyytyväisyyden mahdollisuutta.

Tyytyväisyyden yhteydestä tuottavuuteen voidaan olla myös montaa mieltä. Juutin (2006, 32) mielestä tekijöiden välillä ei ole merkittävää yhteyttä. Robbins (2005, 24–25) sen sijaan on löytänyt yhteyden tekijöiden väliltä, vaikka hän kuvaakin sitä melko pieneksi. Hänen mukaan tyytyväinen työntekijä toimii todennäköisesti tehokkaammin ja on siten tuotteliaampi kuin tyytymätön työntekijä.

#### 5.4 Asiakastyytyväisyys

Tyytyväisyyden yhteyttä asiakastyytyväisyyteen on myös tutkittu paljon. Eri-tyisesti matkailualalla tyytyväiset asiakkaat ovat tärkeitä, sillä heistä riippuu yrityksen menestyminen. Yhtälöstä ei voi kuitenkaan unohtaa, että tyytyväisten asiakkaiden takana ovat tyytyväiset työntekijät. (Chi & Gursoy 2008, 245, 251.) Mitä tyytyväisempiä työntekijät ovat, sitä tyytyväisempiä asiakkaita yrityksellä on (Saipes, Oswald, LaTour & Armenakis 2004, 1330).

García, Varela ja del Río (2011, 79) esittävät, että asiakaslähtöisesti toimivat työntekijät ovat tyytyväisempiä työhönsä, koska he pyrkivät aina vastaamaan tai ylittämään asiakkaiden odotukset. Työntekijöiden tyytyväisyys johtuu osittain myös siitä, että esimiehet ovat tehneet heille selväksi, mitkä ovat organisaation tavoitteet palvelun laadun suhteen, ja työntekijät osaavat siten toimia näiden tavoitteiden mukaisesti.



## 5.5 Työntekijöiden sitoutuneisuus

Sitoutuneisuudella tarkoitetaan ihmisen innokasta suhtautumista työntekoon. Sitoutuneisuutta voi ilmetä kolmenlaista: tunneperäistä, jatkuvuusperusteista ja normatiivista. Tunneperäisessä sitoutumisessa tyypillistä on, että ihminen haluaa pysyä samassa työpaikassa, koska hänellä on tunneyhteys työhönsä – hän tuntee työnsä tärkeäksi. Jatkuvuusperusteisessa sitoutumisessa ihminen haluaa säilyttää työpaikkansa, koska hän hyötyy siitä palkan muodossa tai Lämsän (2004, 93) mukaan ei löydä toista työpaikkaa. Normatiivisessa sitoutumisessa sen sijaan on kyse työntekijän arvojen vaikutuksesta työpaikan säilyttämishalukkuuteen. Tällöin ihminen kokee eräänlaista velvollisuutta työpaikkaansa kohtaan. (Spector 2003, 231–232.)

Sitoutumisen lajista riippumatta Juuti (2006, 34) toteaa työtyytyväisyyden ja työpaikkojen tarjonnan vaikuttavan työntekijän halukkuuteen pysyä samassa työpaikassa. Mikäli vaihtoehtoisia työpaikkoja ei ole tarjolla, on todennäköistä, että ihminen pitää entisen työnsä. Lehdon (2004, 93) mukaan työtyytyväisyystekijöitä, jotka voivat vaikuttaa sitoutumishalukkuuteen negatiivisesti, ovat esimerkiksi heikko esimiestyö, jatkuva kiire sekä riittämätön viestintä organisaation sisällä. Mutta Ojala ym. (2005, 94) ovat myös sitä mieltä, että juuri työilmapiiri vaikuttaa voimakkaasti työpaikan vaihtohalukkuuteen. Erityisesti nuorten, korkeasti koulutettujen halu vaihtaa työpaikkaa on suurempi, jos työpaikan ilmapiiri on huono.

## 5.6 Poissaolot

Työtyytyväisyyden ja poissaolosten välistä yhteyttä tutkittaessa haasteena on erottaa sairaudesta johtuvat poissaolot kaikista työntekijöiden poissaoloista. Tyytyväisyyden ja poissaolosten väliltä löytyy kuitenkin yhteys, eli tyytymätön työntekijä jää helpommin kotiin kuin tyytyväinen. (Juuti 2006, 34.) Myös Yangin (2009, 617) tutkimuksen mukaan työtyytyväisyyden ja poissaolosten välillä on yhteys. Tosin hänen tutkimuksensa osoitti, ettei poissaoloilla olisi kuitenkaan yhteyttä työntekijän halukkuuteen vaihtaa työpaikkaa.

Haasteesta huolimatta Böckerman ja Ilmakunnas (2008, 525) ovat löytäneet tutkimuksessaan yhteyden myös sairauspoissaolojen ja työtyytymättömyyden välillä. Mikäli työntekijä kokee epävarmuutta työpaikallaan, ajan myötä hänen sitoutumisensa työhön vähenee, ja se lisää sairauspoissaolojen määrää. Tutkimuksen mukaan sairauspoissaoloja voidaan vähentää parantamalla työskentelyolosuhteita. (Böckerman & Ilmakunnas 2008, 525, 522.) Sairauspoissaoloja kannattaa seurata ja työntekijöiden tiedossa tulisi olla, kuinka kauan saa olla poissa ilman sairaanhoitajan tai lääkärin todistusta, ja kenelle poissaoloista ilmoitetaan (Nummelin 2008, 131).

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus toteutettiin käyttämällä kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineisto kerättiin käyttäen kyselylomaketta, joka jaettiin kokonaisotantana kaikille hotellin suorittavan tason työntekijöille. Kyselyn tavoitteena oli selvittää työtyytyväisyyden tila hotellissa ja selvittää, oliko työtyytyväisyydessä havaittavissa osastojen välisiä eroja. Tässä luvussa käyn läpi määrällisen tutkimusmenetelmän tyypilliset piirteet ja selvitän tarkemmin, minkälainen tiedonkeruumenetelmä kyselylomake on. Lisäksi kuvaan, miten aineiston keruu tapahtui.

### 6.1 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvantitatiiviselle tutkimusmenetelmälle on tyypillistä, että se vastaa numeerisiin kysymyksiin, kuten ”kuinka paljon” ja ”miten usein”, mutta lisäksi menetelmän avulla selvitetään erilaisten tekijöiden syy- ja seuraussuhteita. Kvantitatiivisen menetelmän yhtenä vahvuutena onkin juuri se, että numeerisen tiedon käsittely on helppoa ja nopeaa. Määrällinen menetelmä eroaa kvalitatiivisesta eli laadullisesta menetelmästä siten, että laadullisen menetelmän tarkoituksena on kuvata ja ymmärtää jotakin tiettyä ilmiötä perusteellisesti. Se vastaa kysymyksiin ”miten” ja ”millainen”. Lisäksi laadullisen tutkimuksen vaiheet eivät erotu toisistaan niin selkeästi, kuin määrällisessä tutkimuksessa, jossa on havaittavissa selkeästi seu-

raavat vaiheet: aineiston keruu, tulosten analyysi ja johtopäätökset. (Vilkka 2007, 13–14; Heikkilä 2008, 17–18.)

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei myöskään ole tilastollisten yleistysten tekeminen, ja sen vuoksi tutkittava aineisto on yleensä pienempi kuin määrällisissä tutkimuksissa. Kvantitatiivisissa tutkimuksissa tutkimusaineisto onkin usein suuri. Tässä tutkimuksessa käytettiin kuitenkin kokonaisotantaa, joka tarkoittaa sitä, että tutkimukseen otettiin mukaan koko perusjoukko eli suorittavan portaan työntekijät. Kokonaisotanta ei varsinaisesti ole otantamenetelmä, mutta sitä kannattaa käyttää silloin, kun tutkimusaineisto on pienempi kuin 100. (Heikkilä 2008, 16; Vilkka 2007, 52.)

## 6.2 Kyselylomakkeen laatiminen

Kyselylomakkeen laatiminen vaatii tutkimuksen tekijältä tutkimuksen aiheeseen liittyvän teorian tuntemusta. Kyselylomakkeen teko ei siis ole määrällisen tutkimuksen ensimmäinen vaihe, vaan ensin on tutustuttava teoriaan. Tällä tavalla etenemistä kutsutaan operationalisoinniksi, eli teorian käsitteet muutetaan mitattavaan muotoon. Tällöin tutkija tietää, minkälaisia kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja kyselyssä kannattaa esittää. (Heikkilä 2008, 47; Vilkka 2007, 36–37.)

Kysely on aineistonkeruumenetelmänä parhaimmillaan nopea ja tehokas tapa saada tietoa suurelta vastaajamäärältä. Kyselylomake on ihanteellinen silloin, kun tarkoituksena on selvittää henkilön mielipiteitä, asenteita ja käyttäytymistä tai silloin, kun vastaajat ovat hajallaan esimerkiksi eri puolilla Suomea. Koska kyselylomakkeet ovat standardoituja, eli kaikilta vastaajilta kysytään samoja asioita samalla tavalla, on usein tietojen käsittely ja analysointi melko helppoa ja aikaa säästävää. (Hirsjärvi ym. 2007, 190; Vilkka 2007, 28.)

Kyselyllä on kuitenkin myös omat haasteensa. Yhtenä haasteena on saada mahdollisimman moni vastaamaan, jotta tuloksista voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä ja yleistyksiä. Haasteeksi voi lukea senkin, että vastauslomakkeiden palautuminen tutkijalle voi viedä yllättävän paljon aikaa. Koska vastauskato on kovin

yleistä, joutuu tutkija usein suorittamaan uusintakyselyn, joka on myös aikaa vievää. Kyselylomakkeeseen liittyviä haasteita on muun muassa se, että vastaaja ymmärtää kysymyksen väärin tai antaa tahallisesti väärää tietoa itsestään. Lisäksi on hyvin mahdollista, että kyselyn laatija tulkitsee vastauksia väärin. (Holopainen & Pulkkinen 2008, 41–42; Vilkkä 2007, 28.)

Hyvä kyselylomake rakentuu Heikkilän (2008, 48–49) mielestä seuraavista asioista:

- Lomake on ulkoasultaan tiivis, selkeä ja helppolukuinen.
- Annetut vastausohjeet ovat yksiselitteiset.
- Kysymykset on numeroitu, jotta esimerkiksi vastauksien jälkikäsitteily on helpompaa.
- Kysymykset on järjestetty järkevällä tavalla ja tarvittaessa ryhmitelty otsikoiden alle.
- Kysymyksissä keskitytään yhteen asiaan kerrallaan ja varmistetaan, että jokainen kysymys on tarpeellinen.
- Lomakkeen alussa on helpompia kysymyksiä (esim. avoimet kysymykset on parempi sijoittaa loppuun).
- Lomake on testattu etukäteen, koska sen muuttaminen jälkikäteen ei ole mahdollista.

### 6.3 Aineiston keruu

Kyselyn voi Hirsjärven ym. (2007, 191–192) mukaan toteuttaa posti- tai verkkokyselynä tai kontrolloituna kyselynä. Postikyselyn erityispiirteenä on se, että kysely useimmiten lähetetään vastaajalle, joka täytettyään lomakkeen lähettää sen takaisin kuoressa, jonka postimaksu on valmiiksi maksettu. Postikyselyn heikkoutena on se, ettei vastausprosentti ole ennakoitavissa. Useimmiten se on noin 30–40 prosenttia, mutta jos vastaajajoukko kokee kyselyn aiheen tärkeäksi, voi vastauksia tulla enemmänkin. Verkkokyselyn erityispiirteenä on Heikkilän (2008, 69–70) mukaan se, että vastaukset tallentuvat suoraan tietokantaan, jonka avulla aineiston käsittely on nopeaa. Verkkokyselyä ei kuitenkaan kannata käyttää, mikäli edustavan otoksen saaminen ei ole mahdollista. Käytännössä verkkokysely toimii siten,

että kyselyn linkki vain lähetetään vastaajan sähköpostiin, josta vastaaja pääsee suoraan käsiksi kyselyyn. Tällainen verkkokyselypalvelun tarjoaja on esimerkiksi tiedonkeruu- ja kyselyohjelma Webropol.

Yhdeksi kyselyn toteuttamistavaksi Hirsjärvi (2007, 191–192) mainitsee myös kontrolloidun kyselyn. Kontrolloitu kysely on posti- ja verkkokyselyä henkilökohtaisempi muoto. Siinä kyselyn tekijä voi jakaa kyselylomakkeet kasvotusten vastaajille ja kertoa tutkimuksesta ja kyselylomakkeesta yleisesti. Tällöin vastaaminen ei kuitenkaan tapahdu kyselyn tekijän läsnä ollessa, vaan lomakkeeseen vastataan omalla ajalla, minkä jälkeen se joko postitetaan tai jätetään johonkin sovitettuun paikkaan. Vaihtoehtoisesti kyselyn tekijä noutaa postitetut kyselyt suoraan vastaajilta, jolloin hän voi kertoa tutkimuksesta tai vastata kyselystä mahdollisesti nousseisiin kysymyksiin.

Käytin opinnäytetyössä postikyselyä, koska päädyimme toimeksiantajan kanssa siihen tulokseen, että työntekijöiden henkilökohtaisten sähköpostiosoitteiden selvittäminen olisi ollut hankalaa. Tein kyselyn sekä suomen- että englanninkielisenä, sillä kaikki hotellin työntekijät eivät olleet suomenkielisiä. Molemmat kyselyt hyväksytettiin opettajilla ja sen jälkeen toimeksiantajalla, minkä jälkeen esitetasin kyselyn vielä muutamalla opiskelijalla ennen toimeksiantajalle lähettämistä. Tällä halusin varmistaa, että kieliasu on virheetön ja lomakkeen kysymykset ymmärrettiin oikein. Valmiit kyselylomakkeet lähetin hotellipäällikölle, joka jakoi lomakkeet työntekijöilleen. Saatekirjeessä ohjeistin työntekijöitä jättämään täytetyt lomakkeet toimittamissani kirjekuorissa vastaanottoon.

Kyselyn ensimmäinen osa toteutettiin touko-heinäkuun aikana 28.5.–2.7.2011. Vastausaikaa oli aluksi kaksi viikkoa, mutta vastauksia kertyi vain muutamia, joten päätimme pidentää vastausaikaa. Kuuden viikon jälkeen vastauksia oli kertynyt ainoastaan seitsemän, mutta kysely keskeytettiin alkaneiden lomien vuoksi. Koska kato jäi niin suureksi, toteutin uusintakyselyn elo-syyskuun vaihteessa 29.8.–16.9.2011. Jälkimmäisellä kerralla vastauksia kertyi 10 ja verratessani niitä kesällä saatuihin vastauksiin selvisi, että molempien kyselykertojen vastauksia voitaisiin hyödyntää, koska vastaajat olivat eri henkilöitä. Vastauksia kyselyyn kertyi siis lopulta 17 kappaletta 24 eli vastausprosentiksi tuli 70,8 %. Saatuani

vastaukset toimeksiantajaltani syötin ne yksitellen Webropoliin tekemääni kyselylomakkeeseen, jonka tarkoituksena oli helpottaa tulosten analysointia. Webropolin lisäksi syötin vastaukset tekemääni havaintomatriisiin, jotta yksittäisten vastaajien ja osastojen välisten eroavaisuuksien havainnoiminen olisi helpompaa.

Kyselylomake (LIITE 2) muodostui erilaisista kysymyksistä, mutta pääosin käytin monivalintakysymyksiä. Ensimmäisessä osassa selvitin vastaajien taustatietoja kuudella kysymyksellä. Niistä neljä oli monivalintakysymyksiä, eli vastausvaihtoehdot oli määritelty valmiiksi. Monivalintakysymyksille tyypillistä on, että vastausten analysointi ei ole niin työlästä kuin esimerkiksi avoimien kysymyksien vastausten analysointi. Koulutustaustaa kartoittava kysymys oli sekamuotoinen, koska annoin vastausvaihtoehtojen lisäksi avoimen kysymyksen. (Vilkkä 2007, 67–69.) Koska tiesin, että vastaajia olisi korkeintaan 24, päädyin selvittämään vastaajien ikää avoimella kysymyksellä, jotta saisin paremman käsityksen siitä, minkä ikäisiä työntekijät tarkalleen olivat. Iän ja koulutustaustan lisäksi halusin tietää vastaajan sukupuolen, miten kauan henkilö on palvellut yrityksessä, minkä muotoinen työsopimus tällä on, ja millä osastolla hän työskentelee.

Taustatieto-osion jälkeen selvitin 41 kysymyksellä työtyytyväisyyteen liittyviä asioita. Ainoastaan yksi kysymys oli monivalintakysymys, johon ei vastattu Li-kertin 4-portaisella asteikolla täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä. Se käsitteli työntekijän poissaolojen lukumäärää vuodessa. Tarkemmin nämä kaikki kysymykset jakautuivat kymmenen yläotsikon alle: työtyytyväisyyteni työpaikalla, työn sisältö työpaikallani, vastuu työstä työpaikallani, kehittymis- ja etenemismahdollisuudet työpaikallani, palkitseminen työpaikallani, suhteeni esimieheen ja työkavereihin, suhteeni asiakkaaseen, työpaikkani ilmapiiri, työskentelyolosuhteet työpaikallani sekä sitoutuneisuus ja poissaolot työpaikallani.

Kyselyn kolmannessa osiossa selvitin tarkemmin, mihin työtyytyväisyyden osalueisiin työntekijät olivat erityisen tyytyväisiä, ja mitkä vaatisivat vielä kehittämistä. Nämäkin kysymykset olivat monivalintakysymyksiä, mutta molempien kysymysten jälkeen jätin tilaa avoimille kommenteille ja perusteluille. Neljännessä osiossa halusin varmistaa, mitä mieltä työntekijät olivat työtyytyväisyyden selvittämisestä jatkossa. Tämäkin kysymys oli monivalintainen. Aivan kyselyn lo-

puksi annoin vielä mahdollisuuden vapaaseen sanaan, jossa kehotin työntekijöitä antamaan palautetta ja kehitysehdotuksia tyytyväisyyttä koskien.

## 7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa käyn läpi tyytyväisyyskyselyn keskeisimmät tulokset. Lopuksi teen tuloksista johtopäätökset, joka antaa selkeän käsityksen tuloksista ja siitä, miten ne sijoittuvat aiemmin tehtyjen tutkimustulosten joukkoon. Kyselyyn vastasi yhteensä 17 työntekijää 24:sta eli vastausprosentiksi tuli 70,8%.

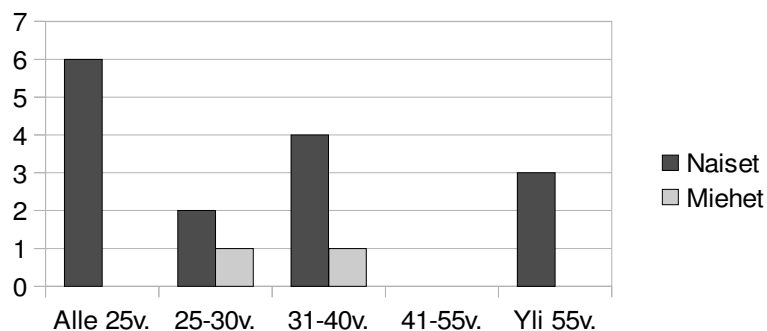
Taulukosta 1 näkyy, miten kysely kokonaisuudessaan sujui tyytyväisyystekijöitä koskevien väittämien osalta. Osastoittain tyytyväisyysvaihtelut olivat hyvin pieniä, lähes merkityksettömiä. Tyytyväisimpiä taulukon mukaan olivat vastaanoton työntekijät (3,31) ja tyytymättöimpiä kerroshuollon työntekijät (3,14). Vastaukset kuitenkin vaihtelivat väittämäryhmittäin, joita tarkastelen tarkemmin seuraavaksi.

	<b>Vastaanotto</b>	<b>Ravintola</b>	<b>Kerroshuolto</b>	<b>Yhteensä</b>
<b>Työn sisältö</b>	3,07	3,25	2,92	<b>3,08</b>
<b>Vastuu</b>	3,05	2,83	3,04	<b>2,97</b>
<b>Kehittymis- ja etenemismahdollisuudet</b>	3,16	3,5	2,09	<b>2,92</b>
<b>Palkitseminen</b>	3,5	3	2,92	<b>3,14</b>
<b>Esimies-alaissuhteet</b>	3,75	3,53	3,71	<b>3,66</b>
<b>Suhde asiakkaaseen</b>	3,5	3,5	3,57	<b>3,52</b>
<b>Ilmapiiri</b>	3,23	2,81	3,34	<b>3,13</b>
<b>Työskentelyolosuhteet</b>	3,46	3,13	3,64	<b>3,41</b>
<b>Sitoutuneisuus ja poissaolot</b>	3,05	3,42	3	<b>3,16</b>
<b>Yhteensä</b>	<b>3,31</b>	<b>3,22</b>	<b>3,14</b>	<b>3,2</b>

TAULUKKO 1. Vastauksien keskiarvot osastoittain asteikolla 1–4. N=17

## 7.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselylomakkeen alussa selvitin vastaajien taustatietoja eli vastaajan iän, sukupuolen, työsuhteen muodon ja keston, osaston, jolla hän työskentelee, sekä koulutustaustan. Vastaajien keski-ikäksi saatiin keskiarvo 33 vuotta.

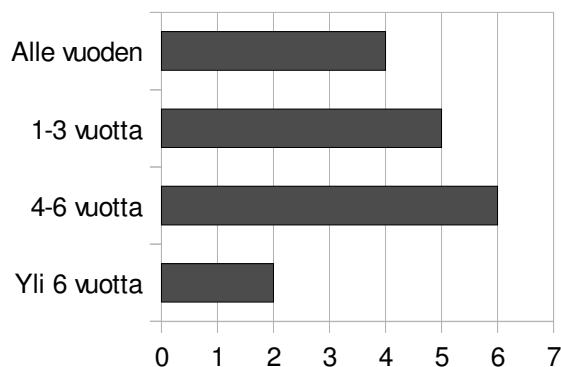


KUVIO 1. Ikä- ja sukupuolijakauma. N=17

Eniten vastaajia oli alle 25-vuotiaiden ikäluokassa (35 %) ja 31–40-vuotiaiden ikäluokassa (29 %). Vastaajat jakautuivat osastoittain melko tasaisesti. Kuusi (35 %) oli vastaanotosta, neljä (24 %) ravintolasta ja seitsemän (41 %) kerroshuolosta. Kuten ensimmäisestä kuviosta on havaittavissa, miesten osuus vastaajista oli selkeä vähemmistö, sillä heitä oli vain kaksi (12 %). Toisaalta se vastaa aika hyvin alan yleistä sukupuolirakennetta, jossa naisia on enemmistö. Tosin siitä ei ole täyttä varmuutta, onko hotellissa esimiestason työntekijöissä enemmän miehiä.

Koulutustaustaltaan vastaajat eivät eronneet kovinkaan paljon toisistaan. Vastaajista selkeä enemmistö (12 vastaajaa, 71 %) oli käynyt ammattikoulun. Melko erikoista oli se, että ammattikoulun kävijöistä puolet (6 vastaajaa) oli käynyt myös lukion. Vastaajista vain kaksi oli syventänyt opintojaan ammattikorkeakoulussa ja yksi yliopistossa. Suoraan perus- tai kansakoulusta työelämään oli siirtynyt kaksi työntekijää.





KUVIO 2. Työsuhteen kesto vuosina. N=17

Vastaajien työsuhteista selvisi se, että suurimmalla osalla (11 vastaajaa, 65 %) työntekijöistä oli kokoaikainen työsuhde. Osa-aikaisia ja määräaikaisia oli molempia saman verran, yhteensä kuusi. Työsuhteen kestot jakautuivat tasaisemmin, kuten on havaittavissa toisessa kuviossa. Eniten (6 vastaajaa, 35 %) oli kuitenkin jo pidempään eli 4–6 vuotta työskennelleitä. Toisaalta taas myös alle vuoden työskennelleitä oli suhteellisen paljon kaikista vastaajista (4 vastaajaa, 24 %), mihin saattoi vaikuttaa kesäsesongin alkaminen ja siitä johtuvat määräaikaiset työsuhteet.

## 7.2 Työtyytyväisyyden tilanne

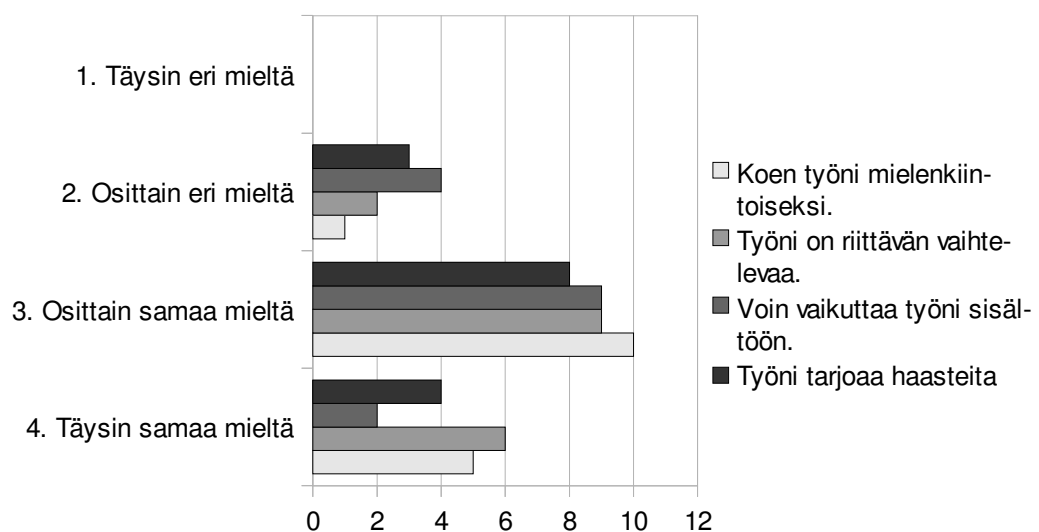
Työtyytyväisyyden tilanne osiossa selvitin sitä, kuinka moni vastaajista kokee, että työtyytyväisyyden tila on hyvä, sekä sitä, onko heidän työtyytyväisyytensä parantunut tai heikentynyt viimeisen vuoden sisällä. Kysymyksiin vastattiin Likertin 4-portaisella asteikolla täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä. Tuloksista selvisi, että pääosin kaikkien tyytyväisyys oli hyvällä tasolla. Työtyytyväisyyteni on hyvä -väitteeseen vastanneista seitsemän (41 %) oli täysin samaa mieltä ja yhdeksän (53 %) osittain samaa mieltä. Ainoastaan yksi vastaaja oli jättänyt vastamatta kysymykseen.

Vastaajien tyytyväisyyskokemukset olivat vaihdelleet jonkin verran viimeisen vuoden sisällä. Viimeisen vuoden aikana viisi työntekijää (29 %) koki, että heidän työtyytyväisyytensä oli selkeästi parantunut. Samat vastaajat kokivat myös, ettei

heidän tyytyväisyytensä ollut heikentynyt. Sen sijaan kaksi vastaajaa (12 %) oli sitä mieltä, että heidän tyytyväisyytensä oli osittain heikentynyt.

### 7.3 Työn sisältö ja vastuu

Työn sisältö ja vastuu ovat niitä tekijöitä, joiden avulla voidaan lisätä työntekijän tyytyväisyyttä. Työn sisältö osassa selvitin väittämien avulla, kokeeko vastaaja työnsä mielenkiintoiseksi ja riittävän vaihtelevaksi, tarjoaako työ haasteita, ja pysyykö työntekijä vaikuttamaan itse työnsä sisältöön. Kuten kuviosta 3 näkyy vastaajista ehdoton enemmistö (15 vastaajaa, 88 %) koki työn sisällön mielenkiintoiseksi. He olivat väittämän kanssa joko täysin (10 vastaajaa) tai osittain samaa mieltä (5 vastaajaa). Myös työn sisältö koettiin riittävän vaihtelevaksi, sillä vastaajista yhdeksän (53 %) oli väitteen kanssa osittain ja kuusi (35 %) täysin samaa mieltä. Siitä tarjoaako työ haasteita työntekijät olivat myös melko yksimielisiä. Kahdeksan (47 %) oli väitteen kanssa osittain ja neljä (24 %) täysin samaa mieltä. Työn sisältö osion väittämässä ”voin vaikuttaa työni sisältöön”, enemmistö (9 vastaajaa, 53 %) oli osittain samaa mieltä. Neljä vastaajaa (24 %) kuitenkin koki, ettei työn sisältöön voi välttämättä vaikuttaa. Työn sisältöön tyytyväisimpiä olivat ravintolan työntekijät (3,25), kuten taulukko 1 osoittaa. Kokonaiskeskiarvoksi työn sisältöväittämät saivat 3,08.



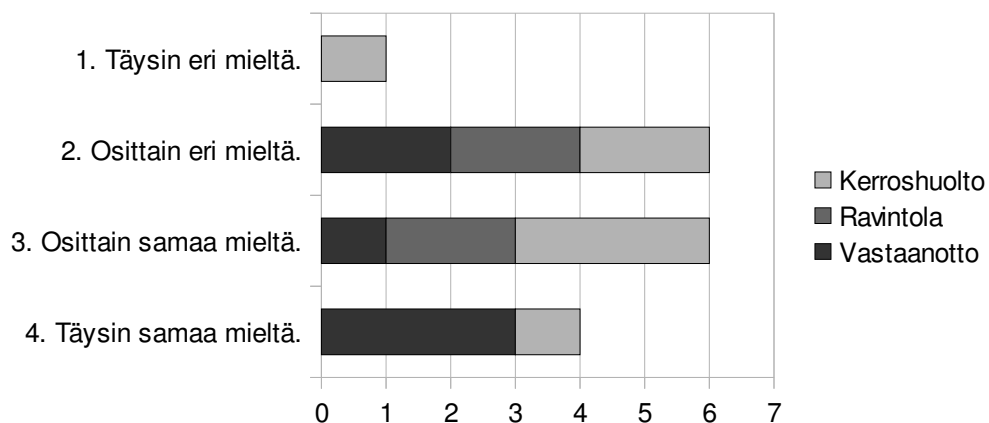
KUVIO 3. Työn sisältö työpaikallani. N=17

Vastuuosassa selvitin, kokeeko työntekijä saavansa tarpeeksi vastuuta, jakautuuko se tasaisesti työntekijöiden välille, ja haluaisiko työntekijä lisää vastuuta työssään. Yli puolet vastaajista (10 vastaajaa, 59 %) oli sitä mieltä, että he saavat työssään tarpeeksi vastuuta. Yksikään vastaajista ei ollut sitä mieltä, ettei vastuuta olisi riittävästi. Se ei kuitenkaan estänyt kolmea (18 %) työntekijää haluamasta lisää vastuuta. Heistä jokainen oli työskennellyt yrityksessä jo pidempään, ja he olivat vastaajien keski-ikä (33 vuotta) molemmin puolin. Viisi (29 %) työntekijää oli ehdottomasti sitä mieltä, että he eivät halua lisää vastuuta. Heidän joukossaan ei ollut havaittavissa mitään selkeää ikäryhmää, eikä työsuhteen kestokaan näyttänyt vaikuttavan vastauksiin. Vastuksien perusteella työntekijät kuitenkin kokivat, että vastuu jakautui tasaisesti työntekijöiden välille, sillä seitsemän vastaajaa (41 %) oli täysin ja kuusi (35 %) osittain samaa mieltä. Tyytyväisimpiä vastuuseen olivat vastaanoton työntekijät (3,05), kuten taulukosta 1 näkyy. Vastuuväittämien kokonaiskeskiarvoksi tuli 2,97, minkä vuoksi vastuu jäi väittämäjoukossa toiseksi huonoimmaksi.

#### 7.4 Palkitseminen

Palkkioiksi lasketaan niin rahallinen korvaus tehdystä työstä kuin kehitymis- ja etenemismahdollisuudet, palaute ja tunnustuksetkin. Halusin lomakkeen avulla selvittää, saavatko työntekijät riittävästi kehittymismahdollisuuksia, sekä onko eteneminen työpaikalla mahdollista. Molempiin väitteisiin vastaajat vastasivat samansuuntaisesti. Kehittymismahdollisuuksien riittävästä tarjonnasta enemmistö (8 vastaajaa, 47 %) oli osittain samaa mieltä. Yhtä lailla, siitä, tarjoaako työpaikka etenemismahdollisuuksia (8 vastaajaa, 47 %). Vastaajien joukosta löytyi molemmissa väitteissä kuitenkin kaksi, jotka kokivat, että kehittymismahdollisuudet ovat täysin riittämättömät ja etenemismahdollisuuksien tarjonta pohjalukemissa. Eniten kehitymis- ja etenemismahdollisuuksiin uskoivat ravintolassa työskentelevät (ka. 3,5), sillä jopa kolme neljästä oli täysin sitä mieltä, että kehittymismahdollisuuksia oli riittävästi. Lisäksi kaksi neljästä oli sitä mieltä, että työpaikka tarjoaa etenemismahdollisuuksia. Näihin tyytyväisyystekijöihin vähiten tyytyväisiä olivat kerroshuollossa työtä tekevät (ka. 2,09).

Tunnustuksen ja rakentavan palautteen saaminen on hyvin tärkeää työntekijän työtyytyväisyyden säilyttämisessä. Tuloksista selvisi, että 14 työntekijää koki, heidän työpanostaan arvostettavan. Täysin samaa mieltä väitteen kanssa oli seitsemän vastaajaa (41 %), ja niin ikään osittain samaa mieltä oli 7 vastaajaa (41 %). Ainoastaan yksi vastaaja oli sitä mieltä, ettei hänen työtään arvosteta. Myös rakentavan palautteen saannista työntekijät olivat melko yksimielisiä. Esimiehiltä saatiin hieman enemmän rakentavaa palautetta kuin työkavereilta, mutta erot olivat myönteisen pieniä. Kuusi vastaajaa (35 %) oli täysin sitä mieltä, että esimies antaa rakentavaa palautetta, ja kahdeksan (47 %) oli osittain samaa mieltä. Neljä vastaajaa (24 %) koki selkeästi saavansa työkavereiltaan palautetta, ja yhdeksän (53 %) oli osittain samaa mieltä.



KUVIO 4. Palkkani on oikeudenmukainen ja riittävä. N=17

Palkkaan ei vastausten mukaan oltu kovin tyytymättömiä, vaikka yhdeksän vastaajaa (53 %) mainitsi sen kyselyn viimeisissä kysymyksissä kehityskohteeksi. Kuten neljännessä kuviosta näkyy, vain yksi työntekijä koki palkan täysin epäoikeudenmukaiseksi ja riittämättömäksi. Tyytymättömien määrissä ei ollut osastoit-  
tain suuria vaihteluita. Tyytyväisimpiä palkkaansa olivat kuitenkin vastaanoton työntekijät, jotka olivat väitteen kanssa täysin samaa mieltä (3 vastaajaa, 18 %). Palkitsemiseen yleensäkin tyytyväisimpiä olivat vastaanoton työntekijät keskiar-

volla 3,5, kuten taulukosta yksi voi havaita. Kaiken kaikkiaan palkitsemista koskevat väitteet saivat kokonaiskeskiarvoksi 3,14.

### 7.5 Esimies-, alais- ja asiakassuhteet

Esimies- ja alaissuhteista halusin saada selville, tulevatko työntekijät toimeen esimiehensä kanssa sekä miten viestintä esimiehen kanssa sujuu. Lisäksi alaissuhteissa keskityin erityisesti siihen, sujuuko yhteistyö työkavereiden kanssa ja onko osastojen välisessä yhteistyössä havaittavissa tyytymättömyyttä. Asiakassuhteista selvitin, kokeeko vastaaja saavansa hyvää palautetta asiakkailta ja pyrkiikö vastaaja ylittämään asiakkaan odotukset. Perustana näille asiakastyytyväisyyttä koskeville väitteille oli se uskomus, että tyytyväisten asiakkaiden takana on asiakaslähtöinen ja tyytyväinen työntekijä.

Myönteisesti yllättävää tuloksissa oli, että kaikki kyselyyn vastanneet kokivat tulevansa toimeen esimiehensä kanssa. Kaksi ravintolan työntekijää epäili sitä, että esimies ei välttämättä kohtelee työntekijöitä tasapuolisesti. Muuten esimiesviestintään oltiin erittäin tyytyväisiä. Esimies koettiin helposti lähestyttäväksi (12 vastaajaa, 71 %), ja avoin keskustelu koettiin mahdolliseksi (13 vastaajaa, 76 %). Esimiehen kuuntelutaitokin oli hyvällä tasolla (10 vastaajaa, 59 %).

Myös työkavereihin ja heidän kanssaan työskentelyyn oltiin tyytyväisiä. 14 vastaajaa koki tulevansa toimeen työkavereidensa kanssa todella hyvin. Yksikään vastaajista ei ollut täysin sitä mieltä, että alaissuhteet eivät toimisi. Mikä tärkeää, niin suurin osa (12 vastaajaa, 71 %) koki saavansa työkaveriltaan tarvittaessa apua. Vain yksi oli sitä mieltä, että apua ei välttämättä saa silloinkaan, kun sitä tarvitsisi. Osastojen välinen yhteistyö sujui myös melko saumattomasti, sillä kahdeksan vastaajaa (47 %) oli täysin sen kannalla ja kahdeksan (47 %) osittain samaa mieltä. Kokonaiskeskiarvoksi esimies- ja alaissuhteita koskevat väitteet saivat 3,66. Tyytymättömiä olivat ravintolan työntekijät (3,53), ja tyytyväisimpiä olivat työntekijät vastaanotossa (3,75).

Asiakkaalta vastaajat kokivat saavansa enimmäkseen hyvää palautetta, sillä yhdeksän vastaajaa (53 %) oli täysin samaa mieltä väitteen kanssa ja kahdeksan

(47 %) osittain samaa mieltä. Mielenkiintoista oli se, että eniten hyvää palautetta saavat olivat kerroshuollon työntekijöitä, sillä viisi seitsemästä oli väitteen kanssa täysin samaa mieltä. Asiakkaan odotukset pyrki ylittämään myös selkeä enemmistö. 10 vastaajaa (59 %) oli väitteen kanssa täysin samaa mieltä ja kuusi vastaajaa (35 %) osittain samaa mieltä. Asiakassuhteet saivat kokonaiskeskiarvoksi 3,52, kun tyytyväisimmän osaston, kerroshuollon, vastauksien keskiarvoksi tuli 3,57.

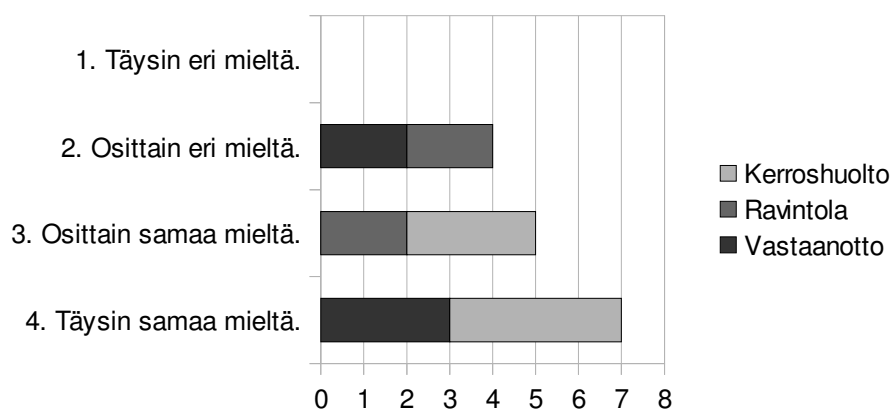
## 7.6 Ilmapiiri ja työskentelyolosuhteet

Koska ilmapiiri syntyy ihmisten vuorovaikutuksesta, halusin selvittää, miten tiedonkulku ja viestintä hotellissa toimii, eli otetaanko työntekijöiden mielipiteet ja kehitysehdotukset huomioon, toimiiko tiedonkulku, ja saavatko työntekijät tärkeistä asioista ajoissa tietoa. Lisäksi halusin tietää, ratkaistaanko ristiriitatilanteet riittävän nopeasti. Työilmapiiri osiossa selvitin myös työn organisoinnin onnistumista, eli kokevatko työntekijät työtehtävien jakautuvan tasaisesti työvuorojen välille, ja vaikuttaako kiire työn tekoon kielteisesti. Mikäli työn organisointi ei yrityksessä toimisi, saattaisi se näkyä työntekijöiden kiirekokemuksissa. Selvitin myös, tuntevatko työntekijät yrityksen arvot, tavoitteet ja toimintaperiaatteet, sillä sen on havaittu vaikuttavan työntekijän tehokkuuteen. Työskentelyolosuhteista halusin pääosin tietää, mitä mieltä työntekijät ovat työvälaineidensä toimivuudesta, onko työympäristö siisti ja turvallinen, sekä ovatko työskentelyolosuhteet ergonomiset.

Työpaikan ilmapiiri koettiin pääosin hyväksi (12 vastaajaa, 71 %). Huomionarvoista oli se, että jokainen kerroshuollon työntekijöistä vastannut oli sitä mieltä, että työpaikan ilmapiiri on hyvä. Vastaanoton ja ravintolan työntekijöiden joukossa ei oltu yhtä yksimielisiä, mutta vain yksi ravintolan työntekijöistä erottui olemalla ilmapiiriin melko tyytymätön. Yrityksen arvot, tavoitteet ja toimintatavat koettiin myös tutuiksi (11 vastaajaa, 65 %). Tiedonkulkuun sen sijaan ei oltu yhtä tyytyväisiä. ”Saan tietoa tärkeistä asioista” -väitteeseen enemmistö vastasi olevansa osittain samaa mieltä (9 vastaajaa, 53 %). Vastaanoton ja ravintolan työntekijät olivat siihen tyytymättömiä. Myös osastojen välisen tiedonkulun toimivuuteen

suurin osa vastaajista vastasi olevansa melko tyytyväisiä eli osittain samaa mieltä (11 vastaajaa, 65 %).

Vastaajien mielipiteitä ja kehitysehdotuksiakin kuunnellaan yrityksessä melko hyvin, sillä enemmistö oli melko tyytyväisiä, osittain samaa mieltä (10 vastaajaa, 59 %). Ristiriitatilanteisiin puututaan enemmistön (10 vastaajaa, 59 %) mielestä kiitettävästi. Ravintolan työntekijöistä kolme neljästä vastaajasta koki kuitenkin puuttumisen turhan hitaaksi. Työtehtävien jakautuminen työvuorojen välille osoitautui myös toimivan lähes kiitettävästi, kahdeksan täysin (47 %) ja kahdeksan osittain samaa mieltä (47 %). Työn organisointi todennäköisesti toimii siltä osin. Siitä huolimatta osa työntekijöistä koki kiireen melko häiritseväksi. Kahdeksan (47 %) oli väitteen kanssa osittain samaa mieltä ja kuusi (35%) osittain eri mieltä. Yksikään työntekijä ei kokenut sen haittaavan työntekoa lainkaan. Kaiken kaikkiaan ilmapiiriväittämissä tyytyväisimpiä olivat kerroshuollon työntekijät keskiarvolla 3,34. Toiseksi tulivat vastaanoton työntekijät keskiarvolla 3,23. Ilmapiirin kokonaiskeskiarvoa kuitenkin laskivat kerroshuollon vastaukset (2,81), joiden vuoksi tulokseksi tuli 3,13.



Kuvio 5. Työskentelyolosuhteet ovat ergonomiset. N=17

Työskentelyolosuhteissa tyytyväisimpiä oltiin turvallisuuteen (13 vastaajaa, 76 %). Työvälineiden kuntoon ja toimivuuteen sekä työympäristön siisteyteen kyselyyn vastanneet vastasivat samalla tavalla. Kahdeksan vastaajaa (47 %) oli hyvin tyytyväisiä ja yhdeksän (53 %) melko tyytyväisiä. Työskentelyolosuhteiden

ergonomisuus jakoi kuitenkin vastaajien mielipiteet, kuten kuviosta 5 näkyy. Seitsemän vastaajaa (41 %) koki, ettei ergonomiassa ole mitään vikaa, mutta muiden kymmenen mielestä ergonomia oli enemmän tai vähemmän huonolla mallilla (viisi osittain samaa mieltä ja viisi osittain eri mieltä). Tyytymättömyimpiä olivat vastaanoton ja ravintolan työntekijät. Vastaajien iällä ei näyttänyt olevan vaikutusta tyytymättömyyteen. Työskentelyolosuhteita koskevien väitteiden kokonaiskeskiarvoksi tuli kuitenkin lopulta 3,41.

### 7.7 Sitoutuneisuus ja poissaolot

Työntekijöiden sitoutuneisuuteen vaikuttavat tekijät kuten esimiestyö, ilmapiiri ja kiire. Myös iän on havaittu vaikuttavan siihen, miten sitoutunut työntekijä on. Kyselylomakkeessa sitoutuneisuutta selvitin kysymällä, kokeeko työntekijä olevansa oikealla alalla, ja onko hän harkinnut työpaikan vaihtoa viimeisen vuoden sisällä. Poissaoloja selvittämällä halusin saada tietää, löytyisikö työntekijöiden joukosta sellaisia, joihin esimerkiksi huono ilmapiiri tai jokin muu tekijä on päässyt vaikuttamaan. Halusin myös nähdä olisiko vastaajien joukossa sellaisia, jotka olisivat halukkaita vaihtamaan työpaikkaa, ja näkyisikö se ylimääräisinä poissaoloina. Kysyin työntekijöiltä olivatko he poissa töistä ainoastaan sairauden vuoksi, ja kuinka monta kertaa he olivat olleet poissa viimeisen vuoden sisällä.

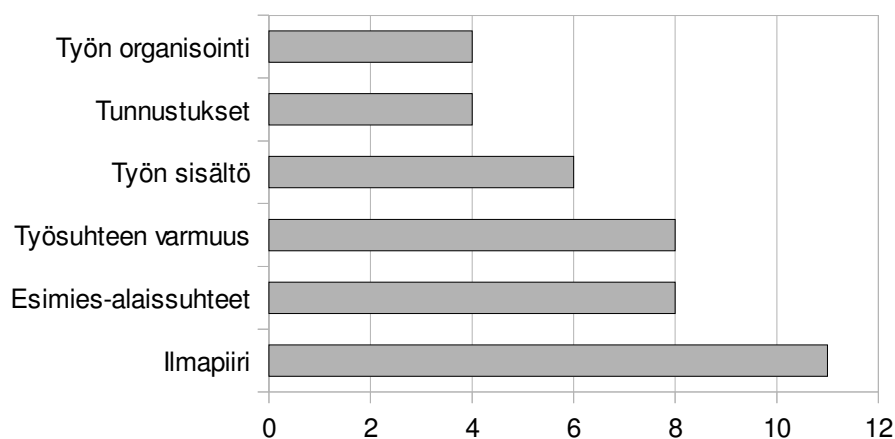
Tuloksista selvisi, että suurin osa vastaajista (8 vastaajaa, 47 %) koki olevansa oikealla alalla. Tosin joukosta löytyi myös niitä, jotka epäilivät. Kerroshuollossa oli eniten epäilijöitä, joista kaksi koki, että heidän paikkansa ei todellakaan ole siellä. Toisaalta kerroshuollon työntekijät olivat miettineet työpaikan vaihtoa vähiten. Kaikista kyselyyn vastanneista kuusi vastaajaa ei ollut harkinnut työpaikan vaihtoa ollenkaan, mutta muut olivat harkinneet sitä enemmän tai vähemmän. Töistä vastaajat olivat pääosin poissa sairauden vuoksi (15 vastaajaa, 88%). Keskimäärin he olivat poissa 1–3 kertaa vuodessa, mutta joukosta löytyi myös niitä, joille poissaoloja oli kertynyt enemmänkin.



Sitoutuneisuutta ja poissaoloja koskeviin väitteisiin vastaajat olivat loppujen lopuksi melko tyytyväisiä, sillä kokonaiskeskiarvoksi tuli 3,16. Tyytyväisimmiksi osoittautuivat ravintolan työntekijät keskiarvolla 3,46.

### 7.8 Erityistä tyytyväisyyttä aikaansaavat tekijät

Kyselylomakkeen lopussa halusin myös selvittää, mihin työntekijät kokivat olevansa erityisen tyytyväisiä, ja mitkä työtyytyväisyystekijät vaatisivat heidän mielestään vielä kehitettävää. Monivalintakysymysten jälkeen oli tilaa vastaajien omille kommenteille ja perusteille tekijöitä koskien.



KUVIO 6. Työtyytyväisyystekijät, joihin oltiin erityisen tyytyväisiä. N=16

Kuten kuviosta kuusi nähdään, erityisen tyytyväisiä vastaajat olivat ilmapiiriin (11 vastaajaa, 69%). Myös työntekijöiden aikaisemmat vastaukset ilmapiiriä koskevissa väitteissä tukevat sitä, että ilmapiiri todella on hyvä. Avoimissa vastauksissakin kehitettiin ilmapiiriä: ”Aivan loistava työilmapiiri ja ihanat työkaverit!” ”Palkka on yllättävän hyvä ja on kivempi tehdä töitä, kun on hyvä ilmapiiri.” ”Ilmapiiri on todella hyvä.”

Niin ikään esimies- ja alaissuhteisiin oltiin erityisen tyytyväisiä (8 vastaajaa, 50 %). Avoimissa vastauksissa esimies- ja alaissuhteita kuvailtiin muun muassa

toimiviksi, hyviksi ja rennoiksi. Lisäksi esimies- ja alaisuhteita koskevien väitteiden keskiarvot olivat todella lähellä neljää (täysin samaa mieltä) ja pärjäsivät tyytyväisyystekijöistä parhaiten. Toisin sanoen vastaukset eivät siis ole ristiriidassa keskenään. Myös työsuhteen varmuus sai aikaan erityistä tyytyväisyyttä vastaajissa (8 vastaajaa, 50 %). Avoimissa vastauksissa yksi vastaajista tiivisti työsuhteen varmuuden tällä tavalla: ”Vakituinen työsuhde ja helposti lähestyttävä esimies tuovat turvallisuuden tuntua”. Selvitin työsuhteen varmuutta ainoastaan työsuhteen muodon ja keston avulla. Viisi työsuhteen varmuuteen tyytyväisiä oli kokoaikaisessa suhteessa, mutta myös määräaikaisessa työsuhteessa olleet pitivät työsuhteen varmuudesta.

Työn sisältöönkin useampi (6 vastaajaa, 38 %) oli keskimääräistä tyytyväisempi. Työn sisältöä koskevat väittämät saivat keskiarvoksi 3,08, kun kolme oli osittain samaa mieltä. Työntekijöistä erityisesti kerroshuollon ja vastaanoton työntekijät olivat tyytyväisiä työn sisältöön, vaikka väitteiden tulokset osoittivat, että ravintolan ja kerroshuollon työntekijät olisivat tyytyväisimpiä. Monivalintakysymykseen vastanneista yhdellä oli pidempään kestänyt kokoaikainen työsuhde, kun taas muilla työsuhde oli kestänyt vain 1–3 vuotta. Mielenkiinto työn sisältöön näytti laskevan, mitä pidempään työntekijä oli työtään tehnyt. Avoimissa kommentteissa yksi työntekijä ilmoitti kaipaavansa lisää haasteita ja vastuuta.

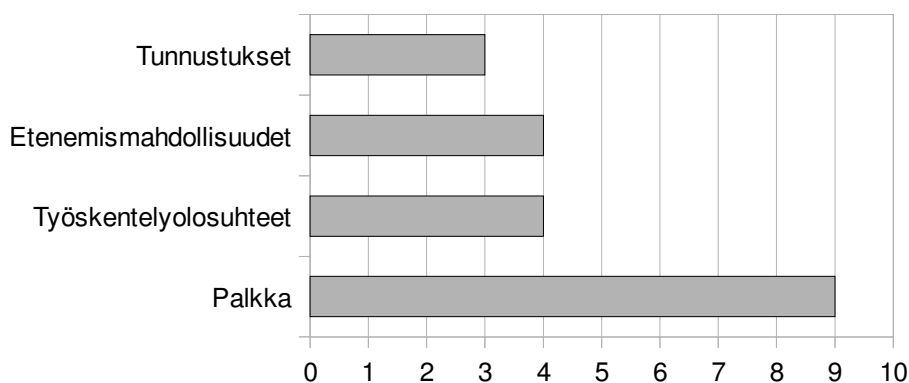
Tunnustukset ja työn organisointi mainittiin myös erityistä tyytyväisyyttä aikaansaavina tekijöinä. Molempiin tekijöihin neljä vastaajaa (25 %) oli erityisen tyytyväisiä. Tunnustuksiin tyytyväisten joukossa ei ollut varsinaisesti havaittavissa mitään tiettyä yhdistävää tekijää. Kaikki olivat eri osastoilta, ja työsuhteen muodot ja kestotkin vaihtelivat. Molemmat kyselyyn vastanneet miehet olivat kuitenkin tunnustuksiin tyytyväisiä. Avoimissa kommentteissa yksi vastaaja kehuu erityisesti palkitsemisjärjestelmää, ja toinen kiitteli sitä, että niin työkaverit kuin esimieskin antavat tunnustusta kasvatustensa.

Työn organisointiin erityisen tyytyväisillä ei myöskään ollut tiettyä yhdistävää tekijää. Yllättävää oli, että vastaukset väitteisiin, joiden avulla kyselyssä selvitin työn organisoinnin toimivuutta, olivat ristiriidassa työn organisointitekijän kanssa. Vastaajat eivät nimittäin olleet kovinkaan tyytyväisiä työtehtävien jakautumiseen

työvuorojen välille, ja kiirekin tuntui haittaavan yhtä lailla kaikkia vastaajia. Kaikkia vastauksia verrattaessa selkeästi erityisen tyytyväisiä oltiin kuitenkin ilmapiiiriin, esimies- ja alaissuhteisiin ja työsuhteen varmuuteen.

### 7.9 Kehittämistä kaipaavat tyytyväisyystekijät

Työtyytyväisyystekijät, jotka vastaajien mukaan kaipaavat eniten kehittämistä ovat esillä kuviossa 7. Kaikkein tyytymättömmimpiä oltiin palkkaan, joka ei alaa tarkastellessa ole kovin yllättävää. Väittämä ”palkkani on oikeudenmukainen ja riittävä” sai keskiarvoksi 2,76, kun kaksi on osittain eri mieltä ja kolme osittain samaa mieltä. Huomionarvoista on se, että jokainen ravintolan työntekijöistä vastannut koki olevansa tyytymätön palkkaansa. Hieman yli puolet palkan kehityskohteeksi ilmoittaneista (5 vastaajaa, 55 %) oli kokoaikaisessa työsuhteessa, joka mahdollisesti tarkoittaa kuukausipalkkaa. Iällä ja sukupuolella ei sen sijaan näytännyt olevan vaikutusta tyytymättömyyteen palkkaa kohtaan. Avoimiin kommentteihin yksi oli kirjoittanut, että työ on vastuullista, mutta palkka ei vastaa sitä, eli hän ei koe sitä oikeudenmukaiseksi.



KUVIO 7. Työtyytyväisyystekijät, jotka vaativat vielä kehittämistä. N=14

Työskentelyolosuhteet ja etenemismahdollisuudet nimettiin myös kehittämistä vaativiksi tekijöiksi. Molemmat saivat neljä ääntä vastaajilta (29 %). Avoimissa kommentteissa työskentelyolosuhteista painottui erityisesti työergonomian toimi-

mattomuus, joka ilmeni esimerkiksi selkävaivoina. Kaikki vastaajat olivat naisia, heillä oli kokoaikainen työsuhde, ja kolmella oli työvuosia takana vähintään neljä vuotta. Etenemismahdollisuuksiin tyytymättömät olivat vastaanoton ja kerroshuollon työntekijöitä, jotka olivat myös väittämässä tyytymättömimmät osastot. Heidän vastauksensa etenemismahdollisuuksia koskevaan väitteeseen eivät olleet kuitenkaan keskimääräistä paljon huonompia, sillä heidän vastauksiensa keskiarvo oli kaksi, kun koko kyselyyn vastanneiden vastaava arvo oli 2,75 (kun kaksi on osittain eri mieltä). Avoimissa kommenteissa yksi ilmoitti, että ei ole varma, onko eteneminen työpaikalla mahdollista, kun taas yksi kehui etenemismahdollisuuksia hyväksi.

Tunnustukset olivat myös kehittämistä vaativien tekijöiden listalla (3 vastaajaa, 21 %), vaikka osa kyselyyn vastaajista olikin niihin erityisen tyytyväisiä. Vastaajat, jotka kokivat tunnustuksien vaativan kehittämistä, olivat kaikki naisia ja kokoaikaisessa työsuhteessa. Toisaalta heidän vastauksensa väittämiin, jotka koskivat tunnustuksia, myötäilivät kaikkien kyselyyn vastanneiden linjaa, eli tunnustuksiin oltiin melko tyytyväisiä. He kokivat saavansa arvostusta työpanoksestaan sekä rakentavaa palautetta niin esimiehiltään kuin työkavereiltaan.

Verrattaessa kehittämistä vaativia tekijöitä niihin tekijöihin, joihin oltiin erityisen tyytyväisiä, nostaisin palkan ehdottomasti kehittämiskohteeksi yli muiden. Yhtenä mahdollisuutena voisi olla esimerkiksi palkitsemisjärjestelmän muuttaminen, kuten yksi kyselyyn vastanneista kirjoitti: ”Lisämyynnin palkitsemisena toimisi paremmin pieni bonus rahassa kuin lahjakortit”. Lisäksi yhden vastaajan mielestä tyytyväisyyttä voisi kehittää panostamalla esimerkiksi työntekijöiden virkistyspäiviin sekä tukemalla henkilökunnan vapaa-ajan liikuntaa.

#### 7.10 Työtyytyväisyyden selvittäminen jatkossa

Kyselylomakkeen lopuksi selvitin, kannattaako työtyytyväisyyttä selvittää hotellissa jatkossa. Tuloksista kävi ilmi, että selvittämistä kannattaa harkita. Kymmenen vastaajaa (59 %) oli sitä mieltä, että selvittäminen on tarpeellista ja seitsemän (41 %) sitä mieltä, että selvittäminen ei ole tarpeen. Selvittämisen kannalla olleet

olivat pääosin vastaanoton ja ravintolan työntekijöitä. Kuten opinnäytetyön teoriaosasta käy ilmi, työtyytyväisyyden mittaaminen kertoo muun muassa johtamisen toimivuudesta. Tosin toistotiheyden kanssa tulee olla varovainen, jotta mahdollisimman monella riittää motivaatiota vastata kyselyyn. Yksi kyselyyn vastanneista kommentoi työtyytyväisyyden tutkimista näin: ”Työtyytyväisyys on tärkeä asia, joten totta kai sitä kannattaa selvittää aika-ajoin. Hyvä tiimityöskentely ja yhdessä uurastus iloisin mielin ja vastuuntuntoisesti on kaiken perusta.”

### 7.11 Johtopäätökset

Tutkimustuloksista selvisi, että hotellin suorittavan tason henkilökunnan työtyytyväisyys on pääosin hyvällä tasolla. Työtyytyväisyyttä koskevien väittämien keskiarvoksi tuli 3,2, kun neljä on maksimi. Vastaajat olivat erityisesti tyytyväisiä työpaikan esimies- ja alaissuhteisiin, asiakassuhteisiin ja työskentelyolosuhteisiin sekä joissain määrin myös ilmapiiriin. Esimies- ja alaissuhteissa korostui se, että jokainen vastaaja koki tulevansa erinomaisesti toimeen esimiehensä kanssa (ka. 4). Tyytymättömiä oltiin kehittämis- ja etenemismahdollisuuksiin, vastuuseen ja työn sisältöön. Yksittäisinä tyytymättömyyden kohteina nousivat kuitenkin esiin palkka, tiedonkulku, kiire ja ergonomia.

Frederick Herzbergin kahden faktorin työtyytyväisyysteorian kannalta tulokset paljastavat, että osa työtytymättömyyttä aiheuttavista tekijöistä oli hyvällä mallilla ja osa vaatii parannusta. Työnantajan kannattaa panostaa palkan, tiedonkulun ja ergonomian kehittämiseen sekä työn organisoinnissa kiirekokemusten vähentämiseen. Nämä edellä mainitut hygieniatekijät lisäävät henkilökunnan tyytymättömyyttä. Vasta sen jälkeen, kun hygieniatekijöitä on kehitetty, kannattaa keskittyä kehittämis- ja etenemismahdollisuuksien parantamiseen ja selkeyttämiseen, sillä tuloksien mukaan ne olivat joillekin epäselviä. Teorian mukaan kehittämis- ja etenemismahdollisuudet ovat motivaatiotekijöitä, jotka lisäävät henkilökunnan tyytyväisyyttä.

Tuloksista ei ollut havaittavissa, että ikä vaikuttaisi työtyytyväisyyden vaihteluihin. Tuloksista ei voi esimerkiksi tehdä suoraa yleistystä, että 30-vuotiaat olisivat

tyytymättömmimpiä, kuten luvussa 5.5 mainitaan. Tosin he olivat vastaajista valmiimpia vaihtamaan työpaikkaansa. 30-vuotiaiden heikohkoon sitoutumiseen ei kyselyn tulosten perusteella vaikuttanut huono esimiestyö, toimimaton viestintä, kiire eikä huono ilmapiirikään, jotka opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä mainittiin sitoutumista heikentävinä tekijöinä. Muuta viittausta U-käyrän mukaisesti esiintyvään tyytymättömyyteen ei tuloksissa ollut havaittavissa.

Sukupuolien välillä oli sen sijaan havaittavissa pieniä eroavaisuuksia, mutta niitä ei voi pitää kovinkaan merkittävänä, koska vain kaksi miestä oli vastannut kyselylomakkeeseen. Naiset olivat kuitenkin hieman tyytyväisempiä esimerkiksi palkkaan sekä tiedonkulkuun, ja osa naisista kesti kiirettä hieman paremmin kuin miehet. Toisaalta taas miehet kaipasivat lisää vastuuta naisia enemmän. Joissakin yksittäisissä kysymyksissä oli vastaajissa kuitenkin havaittavissa tiettyä yhtäläisyyttä. Esimerkiksi kysymyksessä, joka koski työtyytyväisyyden kehityskohteita, oli havaittavissa, että työergonomian kehityskohteeksi nimenneet olivat kaikki naisia ja heillä oli kokoaikainen työsuhde, joka oli enemmistöllä jatkunut jo useamman vuoden ajan. Vastaukset eivät sinänsä yllättäneet, sillä ammattitaudit kuten selkävaivat ovat alalle tyypillisiä, vaikka ergonomiaan kuinka yritetään työpaikoilla panostaa. Koska enemmistö koko kyselyyn vastaajista oli naisia ja he olivat työskennelleet hotellissa jo pidemmän aikaa, on luonnollista, että he kokivat myös ergonomian heikoksi. Työnantajan kannattaa kuitenkin tarkastaa, onko ergonomiassa merkittäviä puutteita, ovatko oireet yhteydessä kiirekokemuksiin, vai johtuiko tyytymättömyys todella vaan ammattisairauksista.

Tuloksista kävi ilmi, että harva työntekijöistä on poissa töistä muulloin kuin sairastaessaan. Poissaolojen määrä oli kuitenkin melko pieni, ja todennäköisesti kaikki johtui normaalista sairastelusta. Teorian kannalta ei ole kuitenkaan yllättävää, että kaikki kolme työntekijää, jotka olivat poissa töistä enemmän kuin 1–3 kertaa vuoden aikana, myönsivät harkinneensa työpaikan vaihtamista. Ainakin yhden työntekijän poissaolot johtuivat juuri ammattisairaudesta, josta osittain voi mahdollisesti syyttää työskentelyolosuhteiden huonoa ergonomiaa.

Vastaajien työsuhteen kesto ja muoto eivät näyttäneet vaikuttavan työtyytyväisyyteen merkittävästi. Kokoaikaisessa työsuhteessa työskentelevät eivät olleet sen

tyytyväisempiä kuin osa-aikaisesti työskentelevätkään vaan päinvastoin. Erityisesti tuloksista erottautui se, että mielenkiinto työn sisältöä kohtaan laski työsuhteen keston pidentessä. Lisäksi osa-aikaisessa tai määräaikaisessa työsuhteessa olevat olivat tyytyväisempiä juuri ergonomiaan kuin kokoaikaisesti työskentelevät. Molemmat asiat ovat kuitenkin luonnollisia ja osoittavat vain, miten tärkeää vaihtelu työssä on, ja se että työskentelyolosuhteet toimivat. Mikä tärkeää, työsuhteen muodolla ei näyttänyt olevan vaikutusta siihen, miten hyvin työntekijät tunsivat yrityksen arvot, tavoitteet ja toimintatavat. Toisin sanoen tuloksien perusteella voi todeta, että työntekijöiden tehokkuus tai tehottomuus hotellissa tuskin johtuu siitä, etteivät he tiedä, miten yritys haluaa heidän tekevän työtään.

Koulutustaustalla ei myöskään näyttänyt olevan vaikutusta työtyytyväisyyteen. Korkeasti koulutetut eivät olleet sen tyytyväisempiä kuin toisen asteen koulutuksen saaneet. Tämä saattaa kuitenkin johtua siitä, että vastaajista enemmistö oli saanut ammatillisen koulutuksen ja korkeasti koulutettujen osuus oli niin pieni (3 työntekijää). Ainut yhdistävä tekijä korkeammin koulutetuilla oli, että jokaisen mielestä työtyytyväisyyttä kannattaa selvittää hotellissa jatkossakin.

Osastojen välillä oli sen sijaan havaittavissa joitakin eroavaisuuksia. Vastaanoton työntekijät olivat tyytyväisimpiä esimies- ja alaissuhteisiin ja tyytymättömiä tiedonkulkuun. Esimies- ja alaissuhteissa korostuivat, että esimiesten ja työkavereiden kanssa tultiin hyvin toimeen ja mikä tärkeää, työkavereilta sai apua, kun sitä tarvittiin. Vastaanoton työntekijät eivät kuitenkaan kokeneet saavansa tietoa tärkeistä asioista riittävän nopeasti (ka. 2,83), eikä osastojen välinen tiedonkulukaan toiminut heidän mielestään kunnolla (ka. 2,66).

Ravintolan työntekijät olivat myös tyytyväisimpiä esimies- ja alaissuhteisiin. Heidän mielestään esimiesten kanssa tultiin hyvin toimeen, esimies koettiin helposti lähestyttäväksi, hän osasi kuunnella, ja avoin keskustelukin koettiin mahdolliseksi. Esimiesviestinnässä tyytymättömiä oltiin kuitenkin siihen, ettei ristiriitatilanteisiin puututtu riittävän nopeasti (ka. 2,25). Ravintolan työntekijät kokivat myös, että vastuu ei jakaudu työntekijöiden välille tasaisesti eikä työntekijöitä muutenkaan kohdella kovin tasapuolisesti. Lisäksi ravintolan työntekijät olivat samaa

mieltä vastaanoton työntekijöiden kanssa siitä, että tiedonkulku ei yrityksessä toimi toivotulla tavalla.

Työnantajan kannattaa kiinnittää jatkossa huomiota siihen, onko ravintolan ja vastaanoton välisessä tiedonkulussa ongelmia, sillä kerroshuollossa tiedonkulkua ei koettu ongelmaksi. Lisäksi vastaanoton ja ravintolan esimiesten kannattaisi panostaa päivittäiseen viestintään, koska sillä voidaan lisätä työntekijöiden kokemuksia hyvästä tiedonkulusta. Ravintolan sisäistä ilmapiiriä kannattaisi myös koettaa kehittää avoimella keskustelulla ja lisäämällä rakentavan palautteen määrää, jotta työntekijät voisivat kokea, että heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti.

Kerroshuollon työntekijät olivat muiden osastojen tavoin tyytyväisimpiä esimies- ja alaissuhteisiin. Tärkeimpinä erottui se, että esimiesten ja työkavereiden kanssa tultiin toimeen erinomaisesti ja kyselyyn vastanneiden kesken parhaiten (ka. 4). Tyytymättömiä oltiin kuitenkin työn sisältöön, joka ei heidän mielestään tarjonnut tarpeeksi haasteita. Kerroshuollon työntekijät olivat myös tyytymättömiä palkkaansa. Tyytymättömyys palkkaan ei kuitenkaan näytä heijastuvan siihen, miten kerroshuollon työntekijät suhtautuvat työnsä kehittämiseen. He kokivat, että heidän mielipiteitään ja kehitysehdotuksiaan kuunnellaan kiittävästi. Työntekijät tosin olivat erittäin tyytymättömiä kehittymis- ja etenemismahdollisuuksien tarjontaan. Tuloksista käy ilmi, että kerroshuollon työntekijöitä parempaan työsuoritukseen ei ainakaan motivoi palkka eikä työn sisältö vaan todennäköisesti juuri työpaikan ihmissuhteet, joita käsiteltiin muun muassa työn sisältöäkin käsittelevässä luvussa 4.4.1. Kuten teoreettisesta viitekehyksestä käy ilmi, palkan nostaminen ei välttämättä poista tyytymättömyyttä, sillä useimmiten tyytyväisyys palkkaan kestää vain tietyn aikaa, jonka jälkeen se taas tunnetaan riittämättömäksi.

Kiire koettiin kaikilla osastoilla samalla tavalla, sillä sen koettiin jokseenkin häiritsevän työntekoa (ka. 2,45). Kuten luvussa 4.4.2, jossa käsitellään työtytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä, käy ilmi, että kiire on sopivissa määrin luonnollista. Kiireen lisääntyessä se voi kuitenkin olla merkki huonosta työn organisoinnista tai liiallisista tehokkuuspyrkimyksistä. Työnantajan kannattaa jatkossa kiinnittää huomiota kiirekokemuksiin ja niiden syntyperiin, koska kiire aiheuttaa tunnetusti stressiä ja henkilökunnan pahoinvointia. Kuten luvusta 4.4.2 käy ilmi kiirekoke-



muksia voidaan vähentää yksinkertaisesti esimerkiksi lisäämällä myönteisen palautteen määrää ja kohtelemalla työntekijöitä tasapuolisesti.

Työtyytyväisyyden selvittämistä kannattaa harkita jatkossa, vaikka aivan selkeää enemmistö työntekijöistä ei ollutkaan sen kannalla. Tutkimusten avulla on kuitenkin mahdollista saada selville, miten työtyytyväisyys on kehittynyt, ja mitä työpaikalla voidaan yhä kehittää jatkossa. Lisäksi työtyytyväisyystutkimuksilla voidaan selvittää, miten työpaikalla tehdyt muutokset ovat toimineet ja vaikuttaneet työntekijöiden työtyytyväisyyteen.

## 8 YHTEENVETO JA ARVIOINTI

Tässä luvussa käyn läpi tutkimuksen vaiheet yhteenvedon muodossa. Lisäksi arvioin työn luotettavuutta ja pätevyyttä. Lopuksi arvioin opinnäytetyöprosessiani ja kerron mahdollisista jatkotutkimusaiheista.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mikä oli suorittavan tason työntekijöiden työtyytyväisyyden tila toimeksiantajahotellissa. Tavoitteena oli myös saada tietää, mitkä tekijät vaikuttivat hotellissa eniten henkilökunnan työtyytyväisyyteen. Lisäksi halusin selvittää, löytyikö työtyytyväisyydessä osastojen välisiä eroja.

Opinnäytetyön tietoperusta eteni suppilomaisesti yleisestä yksityiskohtaiseen. Viitekehyksen aluksi selvitin, minkälainen hotelli on toimintaympäristönä. Luvussa käsittelin tarkemmin hotellialaa ja työilmapiirin merkitystä. Lisäksi esittelin toimeksiantajan. Tämän jälkeen halusin kolmannessa luvussa selventää, että työtyytyväisyystutkimukset ovat osa laajempaa kokonaisuutta eli henkilöstön johtamista ja organisaation kehittämistä. Vasta tämän jälkeen avasin tarkemmin työtyytyväisyys- ja työtyytymättömyyskäsitteitä. Esittelin myös työn kannalta tärkeän teorian: Herzbergin kahden faktorin teorian. Teorian tarkoituksena oli lähinnä tehdä eroa käsitteiden työtyytyväisyys ja työtyytymättömyys välille, mutta muodostaa myös työssä tutkittavat työtyytyväisyyden osa-alueet. Näiden Herzbergin työtyytyväisyyden osa-alueiden lisäksi käytin myös tekijöitä, joita aikaisemmin

aihetta tutkineet olivat käyttäneet, eli esimerkiksi työsuoritusten ja sitoutuneisuuden yhteys työtyytyväisyyteen. Esittelin nämä tekijät tarkemmin luvussa viisi, joka oli teoreettisen viitekehyksen viimeinen luku.

Tutkimusmenetelmänä työssä oli kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä. Käytin tiedonkeruumenetelmänä kyselylomaketta, jonka toimitin hotellille postitse. Kysely jouduttiin tekemään kahdesti vähäisten vastausten vuoksi. Kyselyn ensimmäinen toteutus oli touko-heinäkuussa 2011, jonka aikana sain seitsemän vastausta, ja toinen elo-syyskuussa 2011, jonka aikana sain 10 vastausta. Yhteensä vastauksia kertyi 17, kun kaiken kaikkiaan kyselyn kokonaisotanta muodostui 24 työntekijästä. Näin kyselyn vastausprosentiksi saatiin 70,8 %.

Tutkimustuloksista selvisi, että työtyytyväisyyden tila on hotellissa hyvä. Tekijät, jotka vaikuttivat henkilökunnan työtyytyväisyyteen myönteisesti, olivat esimies- ja alaissuhteet, asiakassuhteet sekä työskentelyolosuhteet. Kielteisiä vaikutuksia työtyytyväisyyteen oli kehitymis- ja etenemismahdollisuuksilla, vastuulla ja työn sisällöllä. Lisäksi työtyytyväisyyteen vaikuttivat voimakkaasti yksittäiset tekijät, kuten palkka, tiedonkulku, kiire ja ergonomia.

Osastoittain oli havaittavissa joitakin eroavaisuuksia työtyytyväisyyden suhteen. Erityisesti vastaanoton ja ravintolan työntekijöiden mielestä tiedonkulku ei tärkeissä asioissa ole tarpeeksi nopeaa eikä osastojen välinen tiedonkulkukaan toiminut sujuvasti. Ravintolan työntekijät kokivat myös, että ristiriitatilanteisiin ei työpaikalla puututa riittävän nopeasti. Lisäksi vastaanoton ja ravintolan työntekijät kokivat työergonomian huonoksi. Kerroshuollossa työntekijöitä häiritsi kehitymis- ja etenemismahdollisuuksien olemattomuus. Kerroshuollon työntekijät kokivat myös työnsä sisällön haasteettomaksi, ja he olivat vastaajista tyytymättöimpiä palkkaansa. Kiireeseen jokainen osasto suhtautui kielteisesti, kun taas esimiesten kanssa tultiin toimeen erinomaisesti.

Frederick Herzbergin kahden faktorin teorian mukaan ensin pitää kehittää työtyytymättömyystekijöitä kuten palkkaa, tiedonkulkua, ja ergonomiaa sekä vähentää kiirekokemuksia. Vasta tämän jälkeen kannattaa keskittyä työtyytyväisyystekijöiden eli hotellin tapauksessa kehitymis- ja etenemismahdollisuuksien, vastuun ja

työn sisällön kehittämiseen, joiden avulla voidaan lisätä työtyytyväisyyttä. Kehitysehdotuksiksi työtyytyväisyystekijöiden parantamiseen mainitsin, että tiedonkulun toimivuudessa panostettaisiin päivittäiseen viestintään ja hotellin työergonomiaa tarkasteltaisiin mahdollisten puutteiden varalta. Kiirekokemuksia sen sijaan olisi mahdollista vähentää lisäämällä myönteistä palautetta ja työntekijöiden tasapuolisella kohtelulla. Koska myös työn sisältö ja vastuu koettiin kehittämistä vaativina, kehotin, että työnantajat panostaisivat työn mielekkyyden lisäämiseen. Se on mahdollista esimerkiksi tarjoamalla vaihtelevia työtehtäviä sekä antamalla työntekijöille lisää vastuuta työstään, sillä senkin on todettu lisäävän työn mielekkyyden kokemuksia.

### 8.1 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Opinnäytetyön ja määrällisen tutkimuksen onnistumista arvioidaan työn reliabiliteetilla eli luotettavuudella sekä validiteetilla eli pätevyydellä. Tutkimuksen luotettavuudella, reliaabeliudella, tarkoitetaan, että tutkimus on toistettavissa. Tarkoituksena on, että tutkimustulokset säilyvät samoina uusintakerroista ja tutkimuksen tekijästä riippumatta. Tutkimuksesta tulee arvioida otoksen edustavuutta, vastausprosenttia, tietojen syöttöä sekä mittausvirheitä. (Vilkkä 2007, 149–150.)

Mielestäni tutkimukseni on melko reliaabeli. Sen voisi toistaa ja saada samanlaisia tuloksia. Tutkimuksen otoksena oli kokonaisotanta, jonka vuoksi kaikilla suoritettavan tason työntekijöillä oli mahdollisuus vastata kyselyyn. Otosjoukon laatu oli loppujen lopuksi hyvä, sillä sain vastauksia kaikilta kolmelta osastolta. Ravintolan työntekijöiltä olisin toivonut muutaman vastauksen lisää, jotta tulosten luotettavuus olisi parantunut. Pääosin vastaukset olivat kuitenkin yhdensuuntaisia. Mietityttämään jäi kuitenkin se, että yksikään työntekijöistä ei ollut vastannut englanninkieliseen lomakkeeseen. Koska opinnäytetyöprojektin alussa sain sellaisen käsityksen, että ulkomaalaisia työntekijöitä oli hotellissa jonkin verran, odotin myös englanninkielisiä vastauksia. Vastaamattomuus saattoi kuitenkin johtua siitä, että työntekijät joko ymmärsivät Suomea riittävästi vastataksaan suomenkieliseen kyselyyn tai he mahdollisesti saivat apua vastaamiseen.

Vastausprosentiksi tuli 70,8 %, joka on mielestäni riittävän korkea pienestä otoskoosta huolimatta. Vaikka jouduin toistamaan kyselyn uudestaan syksyllä, en usko, että se vaikutti tuloksiin. Kävin kesän ja syksyn vastaukset tarkasti läpi varmistaakseni, etteivät samat henkilöt olleet vastanneet kyselyyn. Jälkeenpäin ajattelun minun olisi pitänyt tarkemmin miettiä kesän kyselyajankohtaa. Uskon, että sain aluksi vain seitsemän vastausta, koska työntekijöiden lomat olivat alkamassa ja lomakauden aiheuttama kiire ei välttämättä antanut mahdollisuutta kyselyyn vastaamiseen. En voi myöskään olla varma, vaikuttiko kesällä saatuihin vastauksiin työntekijöiden uupumus ja loman tarve tai mahdollisesti lomanodotuksen tuoma innostus.

Olin lopulta hieman tyytymätön myös kyselylomakkeen asetteluun. Koska kysymyksiä oli melko paljon ja koin ne kaikki tarpeellisiksi, saattoi lomake näyttää vastaajan mielestä uuvuttavalta. Lomakkeen asettelua olisi kannattanut harventaa, vaikka se olisi johtanut lomakkeen sivumäärän kasvuun. Uskon, että lomaketta kehittämällä olisin saanut vielä muutaman vastauksen lisää. Toisaalta uskon myös siihen, että olisin saanut enemmän vastauksia, jos kysely olisi toteutettu verkkokyselynä. Se olisi ollut nopeampi ja luettavuudeltaan helpompi vastaajan kannalta kuin paperinen lomake. Koska toimeksiantajalla ei kuitenkaan ollut työntekijöidensä sähköpostiosoitteita, koimme paperisen lomakkeen hyväksi vaihtoehdoksi.

Tietojen syötön tein huolellisesti. Syötin ensin kaikki vastaukset Webropoliin tekemääni kyselylomakkeeseen, minkä jälkeen tein vielä lisäksi Excel-taulukkoon havaintomatriisin. Erityisesti havaintomatriisista oli apua tulosten analysoinnissa, koska eri muuttujien vastaukset oli helpommin vertailtavissa. Havaintomatriisin helppous saattoi myös johtua siitä, ettei Webropol ollut minulle ennestään tuttu työväline, enkä välttämättä osannut ottaa siitä kaikkea hyötyä irti. Tietojen syötön luotettavuudesta kertoo kuitenkin se, että sain molemmista niin Webropolista kuin havaintomatriisistakin samat tulokset. Vastauksien keskiarvot täsmäsivät.

Kyselylomakkeen kysymykset ja vastausvaihtoehdot olivat tarkkaan harkittuja. Ennen kyselylomakkeen lähettämistä hotelliin lomakkeen tarkisti kaksi opettajaa. Lisäksi testasin sen muutamalla opiskelijalla ja perheenjäsenellä. Opettajien kor-

jausehdotuksien perusteella kohensin lomakkeen ulkoasua ja tarkensin muutamaa kysymystä. Kyselyn testivaiheessa ei tullut ilmi väärin ymmärrettyjä kysymyksiä eikä kirjoitusvirheitä. Kun lopulta sain kyselylomakkeet hotellilta takaisin ja aloin tekemään tuloksista havaintomatriisia ja analyysiä, huomasin, että kysymykset kaksi ja kolme (LIITE 2), eivät kumonnetkaan toisiaan, kuten toivoin. Kysymykset koskivat työtyytyväisyyden parantumista ja heikentymistä viimeisen vuoden sisällä. Odotin, että työtyytyväisyyden parantumisen kannalla olleet olisivat automaattisesti vastanneet, että työtyytyväisyys ei ollut heikentynyt. Tuloksista kävi kuitenkin ilmi, että monet olivat epävarmoja työtyytyväisyyden muutoksista eivätkä vastaukset olleet sen vuoksi selkeitä.

Mielestäni tutkimusta voidaan pitää myös pätevänä. Tutkimuksen pätevyydellä, validiudella, tarkoitetaan, että tutkimus mittaa sitä, mitä sen pitääkin. Tarkoituksena oli selvittää, miten hyvin tutkimuksessa käytetty teoria on pystytty muuntaamaan mittariin arkikielelle ja niin, että vastaaja ymmärtää kysymykset samalla tavalla kuin tutkijakin. Lisäksi tutkimuksesta tulee arvioida, miten valittu asteikko toimi ja onko mittarissa havaittavissa joitakin epätarkkuuksia. (Vilka 2007, 150.)

Erityisen tyytyväinen olen siihen, miten sain tutkimuksen teorian muutettua mittarin muotoon. Mielestäni kyselylomake (LIITE 2) oli kattava ja tulosten avulla sain vastaukset tutkimuskysymyksiini. Kysymysten muotoilussa havaitsin analyysivaiheessa kuitenkin muutaman virheen. Olin muotoillut kolme kysymystä väärin, ja ne vaikeuttivat tulosten analyysiä ja vääristivät siten vastuun (10), ilmapiirin (33) sekä sitoutuneisuuden ja poissaolojen (39) tuloksien keskiarvoja. Jos kyselylomaketta käytettäisiin uudestaan, kysymykset kannattaisi muotoilla uudelleen, jotta tulokset olisivat yhtenäisemmät. Nykyisessä muodossaan niitä ei kannattaisi käyttää. Kysymykset voisi muotoilla uudestaan esimerkiksi näin: ”Vastuun määrää ei tarvitse lisätä”, ”Kiire haittaa työntekoa” ja ”Työpaikan vaihtaminen ei ole käynyt mielessäni viimeisen vuoden sisällä”.

Myös yhdessä vastaajien taustatietoja selvittävässä kysymyksessä oli epäselvyyttä vastaajien kesken. Kysymys koski vastaajien työsuhteen muotoa. Tuloksista kävi ilmi, että muutama vastaajista ei tiennyt työsuhteensa muotoa, ja epäilin muutamia, jotka olivat valinneet kokoaikaisen työsuhteen. Jälkikäteen ajatellen olisin

varmasti muuttanut vastausvaihtoehtoja. Olisin vaihtanut kokoaikaisen työsuhteen vakituiseksi, sillä se olisi ehkä ollut helpompi erottaa osa-aikaisesta ja määräaikaisesta.

Systemaattisten virheiden näkökulmasta on mahdollista, että vastaajat kaunistelivat vastauksiaan kysymyksessä 40, ”Olen poissa ainoastaan sairauden vuoksi”. Valitsin kysymyksen kuitenkin lomakkeeseen tarkoituksella, koska halusin samalla nähdä, että uskaltaisiko joku olla eri mieltä. Lopulta kaksi vastaajaa oli osittain samaa mieltä, mikä paljasti, että he uskalsivat olla rehellisiä eikä heidän kohdallaan välttämättä tapahtunut systemaattista virhettä.

Olen tyytyväinen valitsemaani 4-portaiseen Likertin asteikkoon, täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä. Jos vastaavasti olisin käyttänyt 5-portaista asteikkoa, uskon, että olisin saanut enemmän, en osaa sanoa -vastauksia. Mielestäni 4-portainen asteikko pakotti vastaajat miettimään vastauksiaan enemmän, ja sen vuoksi tämän tutkimuksen tuloksissa oli enemmän analysoitavaa.

Kokonaisluotettavuudeltaan tutkimus on onnistunut. Mielestäni tutkimus mittasi sitä, mitä oli tarkoituskin. Kokonaisotanta oli tutkimuksen, toimeksiantajan ja työntekijöiden määrän kannalta järkevin vaihtoehto. Paperisessa muodossa toimitettu kyselylomake oli oikea valinta aineistonkeruumenetelmäksi, koska toimeksiantajalla ei ollut työntekijöidensä sähköpostiosoitteita. Lisäksi sain mielestäni kyselylomakkeessa kysyttyä kaiken tarvittavan teorian ja tutkimuskysymysten kannalta, vaikka jälkeempäin olisin muuttanut muutaman kysymyksen muotoilua. Kysymykset olin ryhmitellyt vastaamista ja tulosten analyysia helpottaviksi kokonaisuuksiksi. Tutkimusajankohdaksi olisi kuitenkin kannattanut valita syksy, jotta uusintakyselyltä olisi mahdollisesti välttytty. Tietojen syöttö tapahtui huolellisesti, ja analysoin tuloksia rehellisesti. Lisäksi koen, että toimeksiantaja hyötyy tutkimuksen tuloksista ja niiden analysoinnista. (Vilkkä 2007, 152–154.)

## 8.2 Työskentelyn arviointi ja jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyöprosessi osoittautui yhtä haastavaksi kuin oletinkin. Koin tyytyväisyyden aiheena kuitenkin sen verran mielenkiintoiseksi ja ajankohtaiseksi, että se ei tuntunut tavanomaiselta aihevalinnalta. Aivan alkuperäisen aikatauluni mukaan prosessi ei kuitenkaan edennyt, sillä tarkoituksena oli saada opinnäytetyö valmiiksi syyskuun seminaariin. Pääosin se johtui siitä, että tein töitä koulun ohella sekä kesällä, kun kirjoittamiseen olisi pitänyt olla koulun puolesta aikaa. Osin se johtui kesällä myös motivaation puutteesta. Työ kuitenkin eteni pikku hiljaa, vauhdikkaimmin aivan prosessin alussa ja lopussa.

Yhteistyö toimeksiantajan kanssa sujui hyvin, vaikka emme prosessin aikana tavanneetkaan. Olimme yhteydessä sähköpostitse, ja olin tyytyväinen siihen, miten kärsivällisesti toimeksiantajani jaksoi ja ehti kysymyksiini vastata. Koin saavani tarpeeksi tietoa opinnäytetyön toteuttamiseen ja toivoin, että toimeksiantaja todella hyötyisi tutkimuksen tekemisestä niin tuloksista kuin tuloksien analysoinnistakin.

Ehdottomasti parasta opinnäytetyöprosessissa olivat oivallukset, jotka auttoivat työtä eteenpäin ja antoivat motivaatiota kirjoittamiseen. Pyrin tekemään työtä mahdollisimman huolellisesti ja perusteellisesti, mikä myös osaltaan pidensi prosessin kestoja. Haastavinta oli teoreettisen viitekehyksen rakentaminen järkeväksi kokonaisuudeksi, ja se olikin työn aikaa vievin vaihe. Myös kyselylomakkeen tekeminen osoittautui yllättävän haastavaksi, koska en ollut aikaisemmin tehnyt kyselylomaketta. Sain kuitenkin rakentavaa palautetta lomakkeesta opettajalta ja lopulta sain lomakkeen lähetettyä toimeksiantajalle.

Aiheen rajaus oli minulle selkeä heti prosessin alkuvaiheesta lähtien. Olin myös tyytyväinen tutkimuskysymyksiin, vaikka ne tuntuivatkin tulosten analyysivaiheessa haastavilta. Kuten työn luotettavuutta ja pätevyyttä käsittelevässä luvussa kävi ilmi, olisi muutamien kysymyksien uudelleen muotoileminen ja kyselyajan kohdan siirtäminen syksymmälle saattanut parantaa niin vastausprosenttia kuin tutkimuksen kokonaisluotettavuuttakin. Kaiken kaikkiaan olen työhön kuitenkin tyytyväinen.

Jatkotutkimusaiheena olisi todella mielenkiintoista selvittää, miten henkilökunnan työtyytyväisyys ja asiakastytyväisyys kohtaavat hotellissa. Alun perin mietin sitä opinnäytetyöni aiheeksi, mutta laajuutensa vuoksi se ei soveltunut opinnäytetyöprosessiin. Toimeksiantajan näkökulmasta olisi varmasti myös mielenkiintoista syventyä tarkemmin siihen, onko tyytyväinen työntekijä myös tehokas työntekijä. Sitä voisi selvittää esimerkiksi tutkimalla, korreloivatko hotellin henkilökuntaa koskevat tehokkuustunnusluvut työtyytyväisyystekijöiden kanssa.



## LÄHTEET

### Kirjalliset lähteet:

Brännare, R., Kairamo, H., Kulusjärvi, T. & Matero, S. 2005. Majoitus- ja matkailupalvelu. 4. painos. Helsinki: WSOY.

Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Helsinki: Restamark.

Eräsalo, U. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. 2. päivitetty ja tarkistettu painos. Helsinki: Restamark.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Hemmi, M. & Lahdenkauppi, M. 2002. Avec: Asiakaspalvelua ravintolassa. 4. painos. Helsinki: WSOY.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2002. Tilastolliset menetelmät. 5. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Helsinki: Yrityskirjat.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otava.

Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat.

Kandolin, I., Tilev, K., Lindström, K., Vartia, M. & Ketola, R. 2009. Palvelualojen työolot ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOY.

Lehto, A.-M. & Sutela, H. 2004. Uhkia ja mahdollisuuksia: Työolotutkimusten tuloksia 1977-2003. Helsinki: Tilastokeskus.

Lehto, A.-M. & Sutela, H. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä: Työolotutkimusten tuloksia 1977-2008. Helsinki: Tilastokeskus.

Lyly-Yrjänäinen, M. 2006. Työtyytyväisyyden tutkimuksen haasteet. Teoksessa Simpura, J. Hyvinvointikatsaus. Helsinki: Tilastokeskus.

Lämsä, A. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.

- Lönnqvist, J. 2007. Johtajan ja johtamisen psykologiasta: Kohti parempaa ihmisten johtamista. 4. painos. Helsinki: Hallinnon kehittämiskeskus.
- Miettinen, A. 2006. Työhönsä erittäin tyytyväiset. Teoksessa Lehto, A.-M., Sutela, H & Miettinen, A. Kaikilla mausteilla: artikkeleita työolotutkimuksesta. Helsinki: Tilastokeskus.
- Multanen, L., Bredenberg, K., Koskensalmi, S., Luttio, L.-M. & Pahkin, K. 2004. Parempi työyhteisö – avaimia kehittämiseen. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn: Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Helsinki: WSOY.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Helsinki: WSOY.
- Perkka-Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen – vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Helsinki: Edita.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet: Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma.
- Pöyhönen, T. 1987. Tyytyväisyyden rakentuminen. Teoksessa Lindström, K. & Kalimo, R. Työpsykologia – terveys ja työelämän laatu. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Raudas, A. 2007. Hotellin ja ravintolan työturvallisuus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.
- Robbins, R. 2005. Essentials of organizational behaviour. 8. edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.
- Spector, P. 2003. Industrial & organisational psychology: Research and Practise. New York: Wiley & Sons.
- Tulonen, H. & Salminen, V. 2011. Liikunta ja ruoka määrittävät suomalaisten uuden luokkajaon. Helsingin Sanomat 21.4.2011.
- Työsopimuslaki 2001/55.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Tammi.

#### Elektroniset lähteet:

Amitin, K. 2010. Making job satisfaction surveys more useful. *The Public Manager*. Vol. 39, Iss. 1, P. 1–5 [viitattu: 4.4.2011]. Saatavissa ProQuest -tietokannassa:

<http://proquest.umi.com.aineistot.phkk.fi/pqdweb?index=0&did=2020774251&SearchMode=1&sid=1&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1302272111&clientId=52833>.

Böckerman, P. & Ilmakunnas, P. 2008. Interaction of working conditions, job satisfaction and sickness absences: Evidence from a representative sample of employees. *Social Science & Medicine* Vol. 67, Iss. 4, P. 520–528 [viitattu 18.4.2011]. Saatavissa ScienceDirect -tietokannassa:

<http://www.sciencedirect.com.aineistot.phkk.fi/science/article/pii/S0277953608002128>.

Chi, C. & Gursoy, D. 2008. Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management* Vol. 28, Iss. 2, P. 245–253 [viitattu 17.4.2011]. Saatavissa ScienceDirect -tietokannassa:

<http://www.sciencedirect.com.aineistot.phkk.fi/science/article/pii/S0278431908000790>.

Eskildsen, J., Kristensen, K. & Westlund, A. 2004. Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries. *Employee relations* Vol. 26, Iss. 1/2, P. 122 [viitattu 17.4.2011]. Saatavissa ProQuest -tietokannassa:

<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=579619791&sid=2&Fmt=3&clientId=52833&RQT=309&VName=PQD>.

García, T., Varela, J. & del Río, M. 2011. Organizational service systems: Antecedents and consequences. *Tourism and Hospitality Research* Vol. 11, Iss. 1, P. 67–82 [viitattu 17.4.2011]. Saatavissa:

<http://thr.sagepub.com/content/11/1/67.abstract>.

Johansson, E. 2005. Suomalaiset eivät ole outoja – uusia tuloksia kansainvälisestä työtyytyväisyystutkimuksesta. *Suhdanne* 105, s. 125–129 [viitattu 17.4.2011]. Saatavissa:

[http://www.etla.fi/files/1324\\_SUH\\_05\\_1\\_suomalaiset\\_eivat\\_ole\\_outoja.pdf](http://www.etla.fi/files/1324_SUH_05_1_suomalaiset_eivat_ole_outoja.pdf).

Lydon, R. & Chevalier, A. 2002. Estimates of the Effect of Wages on Job Satisfaction [viitattu 24.4.2011]. Saatavissa:

[http://eprints.lse.ac.uk/20081/1/Estimates\\_of\\_the\\_Effect\\_of\\_Wages\\_on\\_Job\\_Satisfaction.pdf](http://eprints.lse.ac.uk/20081/1/Estimates_of_the_Effect_of_Wages_on_Job_Satisfaction.pdf).

Redera. 2011. Suomalaiset 2011: Luokkajako onnellisiin menestyjiin ja passiivisiin tyytymättömiin on jo totta [viitattu 22.4.2011]. Saatavissa: <http://redera.fi/kotisivu/2011/04/uudet-sivut-uudet-tuulet/>.

Saipes, R., Oswald, S., LaTour, M. & Armenakis, A. 2004. The effect of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality: An employee-level analysis. *Journal of Business Research* Vol. 55, Iss. 10, P. 1330–1339 [viitattu 17.4.2011]. Saatavissa ScienceDirect -tietokannassa: [http://www.sciencedirect.com/aineistot.phkk.fi/science/article/pii/S0148296304001134](http://www.sciencedirect.com/aineistot/phkk.fi/science/article/pii/S0148296304001134) .

Spagnoli, P., Ceatano, A. & Santos, S. 2011. Satisfaction with job aspects: Do patterns change over time? *Journal of Business Research* (In press) [viitattu 12.9.2011]. Saatavissa ScienceDirect -tietokannassa: [http://www.sciencedirect.com/aineistot.phkk.fi/science/article/pii/S0148296311000919](http://www.sciencedirect.com/aineistot/phkk.fi/science/article/pii/S0148296311000919)

Työterveyslaitos. 2011. Ergonomia [viitattu 22.9.2011]. Saatavissa: <http://www.ttl.fi/fi/ergonomia/Sivut/default.aspx>.

Wikipedia. 2011. Työmotivaatio [viitattu 15.6.2011]. Saatavissa: <http://fi.wikipedia.org/wiki/Ty%C3%B6motivaatio#Ilmapiiiri>.

Yang, J.-T. 2009. Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management* Vol. 29, Iss. 4, P. 609-619 [viitattu 18.4.2011]. Saatavissa ScienceDirect -tietokannassa: [http://www.sciencedirect.com/aineistot.phkk.fi/science/article/pii/S0278431909001522](http://www.sciencedirect.com/aineistot/phkk.fi/science/article/pii/S0278431909001522).

## LIITTEET

### SAATEKIRJE

### LIITE 1

Hei!

Olen restonomiopiskelija Lahden ammattikorkeakoulusta ja olen tekemässä opinnäytetyötä henkilöstön työtyytyväisyydestä. Tämä kyselylomake on osa opinnäytetyötäni Hotellihenkilökunnan työtyytyväisyys. Kyselyn tavoitteena on selvittää työtyytyväisyyden nykytilanne työpaikallanne.

Kysely muodostuu taustatietoja kartoittavista kysymyksistä sekä väittämistä, joihin on valmiit vastausvaihtoehdot. Lisäksi olen jättänyt tilaa kommenteille ja kehitysehdotuksille. Kysely on suunnattu suorittavan tason henkilöstölle hotellissanne. Kyselyn tulosten luotettavuuden kannalta olisikin erityisen tärkeää, että jokainen vastaisi kyselyyn.

Käsittelen vastaukset luottamuksellisesti ja täysin anonymisti, joten toivon, että vastaatte kysymyksiin mahdollisimman totuudenmukaisesti. Vastausaikaa on kaksi viikkoa. Palautattehan täytetyt lomakkeet suljetussa kirjekuoressa vastaanottoon viimeistään 16.9.2011.

Työnantajanne saa opinnäytetyön ja sen myötä analyysin kyselyn tuloksista opinnäytetyön valmistuttua. Lisäksi tutkimustulokset ovat valmiit ja luettavissa verkkokirjasto Theseuksessa ([www.theseus.fi](http://www.theseus.fi)) vuoden 2011 loppuun mennessä.

Mikäli teillä ilmenee jotain kysyttävää kyselyä tai opinnäytetyötäni koskien, voitte ottaa yhteyttä minuun, tutkimuksen tekijään tai opinnäytetyöni ohjaajaan.

Kiitos jo etukäteen vastauksistanne!

Ystävällisin terveisin

Inka Koskimäki  
[inka.koskimaki@lpt.fi](mailto:inka.koskimaki@lpt.fi)

Ohjaajan tiedot:  
Ben Laurent  
Lahden ammattikorkeakoulu

**TYÖTYTYTYVÄISYYSKYSELY****Vastaajan taustatiedot**

Vastaajan ikä: \_\_\_\_\_

**Vastaajan työsuhteen muoto:**

- Kokoaikainen ☐  
 Osa-aikainen ☐  
 Määrä-aikainen ☐

**Vastaajan työsuhteen kesto:**

- Alle vuoden ☐  
 1-3 vuotta ☐  
 4-6 vuotta ☐  
 Yli 6 vuotta ☐

**Vastaajan koulutustausta:**

- Perus-, kansa- tai keskikoulu ☐  
 Ammattikoulu ☐  
 Lukio ☐

**Vastaajan sukupuoli:**

- Nainen ☐  
 Mies ☐

**Osasto, jossa vastaaja työskentelee:**

- Vastaanotto ☐  
 Ravintola ☐  
 - keittiö ☐  
 - sali ☐  
 Kerroshuolto ☐

- Ammattikorkeakoulu ☐  
 Yliopisto ☐  
 Muu, mikä: \_\_\_\_\_

Miten seuraavat väittämät kuvaavat työtyytyväisyyttäsi asteikolla 1-4. Ympyröi omaa näkemystäsi lähinnä oleva vaihtoehto.

1= täysin eri mieltä    2= osittain eri mieltä    3= osittain samaa mieltä    4= täysin samaa mieltä

**Työtyytyväisyyteni työpaikalla**

- |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1. Työtyytyväisyyteni on hyvä.                                | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Työtyytyväisyyteni on parantunut viimeisen vuoden aikana.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Työtyytyväisyyteni on heikentynyt viimeisen vuoden aikana. | 1 | 2 | 3 | 4 |

**Työn sisältö työpaikallani**

- |                                    |   |   |   |   |
|------------------------------------|---|---|---|---|
| 4. Koen työni mielenkiintoiseksi.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Työni tarjoaa haasteita.        | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Työni on riittävän vaihtelevaa. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Voin vaikuttaa työni sisältöön. | 1 | 2 | 3 | 4 |

**Vastuu työstä työpaikallani**

- |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 8. Saan tarpeeksi vastuuta työssäni.                  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Vastuu jakautuu tasaisesti työntekijöiden välille. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. Haluaisin enemmän vastuuta.                       | 1 | 2 | 3 | 4 |

### **Kehittymis- ja etenemismahdollisuudet työpaikallani**

11. Työpaikka tarjoaa riittävästi kehittymis- mahdollisuuksia (esim. koulutusta).	1	2	3	4
12. Työpaikka tarjoaa etenemismahdollisuuksia.	1	2	3	4

### **Palkitseminen työpaikallani**

13. Työpanostani arvostetaan.	1	2	3	4
14. Saan rakentavaa palautetta työstäni				
a) esimieheltäni	1	2	3	4
b) työkavereiltani.	1	2	3	4
15. Palkkani on oikeudenmukainen ja riittävä.	1	2	3	4

### **Suhteeni esimieheen ja työkavereihin**

16. Tulen hyvin toimeen esimieheni kanssa.	1	2	3	4
17. Esimieheni kohtelee työntekijöitä tasapuolisesti.	1	2	3	4
18. Esimieheni on helposti lähestyttävä.	1	2	3	4
19. Esimieheni kuuntelee minua.	1	2	3	4
20. Voin tarvittaessa keskustella esimieheni kanssa avoimesti.	1	2	3	4
21. Tulen hyvin toimeen kaikkien työkavereideni kanssa.	1	2	3	4
22. Saan tarvittaessa apua työkavereiltani.	1	2	3	4
23. Osastojen välinen yhteistyö toimii saumattomasti.	1	2	3	4

### **Suhteeni asiakkaaseen**

24. Saan asiakkailta hyvää palautetta palvelusta.	1	2	3	4
25. Pysin ylittämään asiakkaiden odotukset.	1	2	3	4

### **Työpaikkani ilmapiiri**

26. Ilmapiiri on työpaikallani hyvä.	1	2	3	4
27. Tunnen yrityksen arvot, tavoitteet ja toimintatavat.	1	2	3	4
28. Saan ajoissa tietoa tärkeistä asioista.	1	2	3	4
29. Tiedonkulku toimii kaikkien osastojen välillä.	1	2	3	4
30. Mielipiteitäni ja kehitysehdotuksiani kuunnellaan.	1	2	3	4
31. Ristiriitatilanteisiin puututaan välittömästi.	1	2	3	4
32. Työtehtävät jakautuvat tasaisesti työvuorojen välille.	1	2	3	4
33. Kiire ei haittaa työntekoa.	1	2	3	4

### Työskentelyolosuhteet työpaikallani

34. Työvälineet ovat ehjiä ja toimivia.	1	2	3	4
35. Työympäristö on siisti.	1	2	3	4
36. Työympäristössä työskentely on turvallista.	1	2	3	4
37. Työskentelyolosuhteet ovat ergonomiset.	1	2	3	4

### Sitoutuneisuus ja poissa-olot työpaikallani

38. Koen olevani oikealla alalla.	1	2	3	4
39. Olen harkinnut työpaikan vaihtoa viimeisen vuoden sisällä.	1	2	3	4
40. Olen poissa töistä ainoastaan sairauden vuoksi.	1	2	3	4
41. Kuinka monta kertaa olet ollut poissa töistä viimeisin vuoden sisällä?				
En kertaakaan	<input type="checkbox"/>	4-5 kertaa	<input type="checkbox"/>	
1-3 kertaa	<input type="checkbox"/>	6 kertaa tai enemmän	<input type="checkbox"/>	

**Ole hyvä ja vastaa vielä muutamaan tarkentavaan kysymykseen. Kysymyksien jälkeen on tilaa kommentille ja perusteluille. Voit tarvittaessa jatkaa vastauksiasi lomakkeen käättöpuolelle.**

**42. Mihin tyytyväisyyden osa-alueisiin olet erityisen tyytyväinen työpaikallasi? Laita rasti ruutuun ja kommentoi tai perustele.**

Työn sisältö	<input type="checkbox"/>	Esimiestyö	<input type="checkbox"/>
Vastuun määrä	<input type="checkbox"/>	Esimies-alaisuudet	<input type="checkbox"/>
Kehittymismahdollisuudet	<input type="checkbox"/>	Toiminta- ja	<input type="checkbox"/>
Etenemismahdollisuudet	<input type="checkbox"/>	henkilöstöpolitiikka	
Tunnustukset	<input type="checkbox"/>	Työn organisointi	<input type="checkbox"/>
Palkka	<input type="checkbox"/>	Ilmapäiri	<input type="checkbox"/>
Työsuhteen varmuus	<input type="checkbox"/>	Työskentelyolosuhteet	<input type="checkbox"/>

Kommentit ja/tai perustelut tyytyväisyyden osa-alueista:

---

---

---

**43. Mitkä tyytyväisyyden osa-alueet kaipaavat mielestäsi kehitettävää? Laita rasti ruutuun ja kommentoi tai perustele.**

Työn sisältö	<input type="checkbox"/>	Esimiestyö	<input type="checkbox"/>
Vastuun määrä	<input type="checkbox"/>	Esimies-alaisuudet	<input type="checkbox"/>
Kehittymismahdollisuudet	<input type="checkbox"/>	Toiminta- ja	<input type="checkbox"/>
Etenemismahdollisuudet	<input type="checkbox"/>	henkilöstöpolitiikka	
Tunnustukset	<input type="checkbox"/>	Työn organisointi	<input type="checkbox"/>
Palkka	<input type="checkbox"/>	Ilmapäiri	<input type="checkbox"/>
Työsuhteen varmuus	<input type="checkbox"/>	Työskentelyolosuhteet	<input type="checkbox"/>

Kommentit ja/tai perustelut kehitettävistä tyytyväisyyden osa-alueista:

---

---

---



**44. Kannattaisiko työpaikallasi työtyytyväisyyttä selvittää jatkossa säännöllisesti?**

Kyllä, se on tarpeen.

☐

Ei, se ei ole tarpeen.

☐

**Vapaa sana. Tähän voit vielä antaa palautetta ja kehitysehdotuksia työtyytyväisyyttäsi koskien.**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**KIITOS KÄYTTÄMÄSTÄSI AJASTA JA VASTAUKSISTASI!**